البعـد النفسي للتفاوض

دكتور
نبية إبراهيم إسماعيل
أستاذ الصحة النفسية
جامعة المنوفية

٢٠٠٧

مركز الإسكندرية للكتاب
٤٦شارع الدكتور مصطفى مشرفة ـ الازاريطة
تليفون و فاكس رقم:٤٨٤٦٥٠٨

ر.إ : ١٦٠١ / ٢٠٠٧
ت.د : I.S.B.N
977–17–4225-6

الفصل الأول

- مقدمة
- المفهوم اللغوى للتفاوض
- المفهوم الاصطلاحى للتفاوض
- التفكير والتفاوض
- اللغة والتفاوض

مقـــدمة :

إن المدقق فى العلاقات الإنسانية بين أفــراد أى مجتمع من المجتمعات ، يجد أن كثيراً من المعامـــلات بينـــهم تقــوم على أساس فكرة التفاوض Negotiation ، فعلى سبيل المثال نلاحـــظ أن المشــترى حـــين يتعامل مع البائع – وخاصة فى المجتمعات الشرقيـــة– نجده يتفاوض على سعر السلعة التى يشتريها ، وتظــل عملية التفاوض قائمة مادام يوجد قبول بين الطـــرفين حتى يصل كل منهما إلى حد معين يتفقان عليه ، وعندئذ تتـــم عملية البيع والشراء . إن مثل هـــذا السلوك التفاوضى يحدث بين الأطـــراف سواء كان الأمر معلقـــاً بشراء أو بيع أشياء بسيطة أو صفقات بملايين الجنيهات .

وقد لا أكون مبالغاً إذا قلت إن فكرة التفاوض فكرة قائمة فى ذهن الإنســـان منذ إدراكه للحياة وواقعها بما فيها من حاجات ومتطلبات ، وأهداف ، وأغراض يسعى الفرد لتحقيقها . حيـــث إن الإنسان يعيش حياته ساعياً وراء تحقيق مـــزيد من الراحـــة والهـــدوء النفسى ، بهدف الوصـــول إلى مســـتوى أفضل من الصحـــة النفســـية التى ترتبـــط ضمن ما ترتبط بالجوانب المادية والجوانب النفسية التى من شأنها أن تهتم بقرار معين فى تحقيق هذا الهدف وهو السواء النفسى .

ولهذا فإنه يمكن القول بأن الناس جميعاً فى حالة تفاوض طوال حياتهم ، سواء كان هذا التفاوض مع الذات salf Negotiation حالة إعداده لأفكاره التى يرغب فى إظهارها للآخرين ؛ فيقوم بإعدادها مميزاً بين غيرها من الأفكار ليصـــل إلى أفضلها، أو التفاوض مع غـــيره من الناس بهدف الوصـــول إلى تحقيق أغراض معينة لأبد منها لاستمرار الحياة بالصورة التى يتطلع إليها . وهذا ما أكده قدرى حفنى (٢٠٠٠ ، ٣١٨) عندما أشار إلى أن (الموضوعات مطــروحة للتفاوض ، وكل فرد يشـــارك فيها سواء رضى أم لم يرض و سواء تكلم أم لاذ بالصمت . أى أن الجميع فى حالة تفاوض .)

ومـــن هنا يمكن القـــول بفطرية التفاوض . أى أن الإنسان بحكم تكوينه الطبيعى مفطـــــور على إمكانية التفاوض مع غـــيره من الناس . ولذلك نلاحظ أن العامة منهم يمارسونها فى مختلف مواقـــف حياتهم ؛ ســـواء كان هذا فى مواقف حل الصراع بين أطرافه . أو بينه وبين غيره أو فى مواقف الحياة العادية – كما سبق القول – فى عمليات الأخذ والرد فى حياتنا اليومية ، أو البيع والشراء ،وغيرها من مواقـــف الحياة التى تتطلب التفاوض لتحقيق الراحة بين مختلف أفراد المجتمع أو معه.

وإذا كان التفاوض فطرى إلى هذا الحد عند غالبية الناس البسطاء ، يستخدمونه في حياتهم بهدف تحقيق مصالحهم الذاتية ، وبغرض تحقيق إحساسهم بالرضا عن الذات فإنه ينبغى أن يهتم القائمون بعملية التنشئة الاجتماعية ، وعملية التربية - الوالدان والمربون - بتنمية القدرة على التفاوض، وذلك عن طريق إدراك العوامل الأساسية والهامة التى يمكن أن تسهم بدرجة كبيرة وفعالة فى إعداد الإنسان المفاوض الجيد الذى يستطيع أن يحقق ذاته ، ويسهم فى تحقيق ذوات الآخرين بالشكل وبالصورة الجيدة التى ينتج عنها فاعلية أفراد المجتمع للاستفادة مما لديهم من قدرات فى تحقيق أكبر قدر ممكن من النفع والفائدة للمجتمع .

وهذا يعنى أن عملية التفاوض عملية تراعى البعد الإنسانى - إلى حد كبير - والذى يهتم بكل من الجانبين الأساسيين فى الشخصية الإنسانية ؛ وهما العقل والنفس . ومن هنا كانت الدعوة للاهتمام بضرورة مراعاة الأبعاد النفسية فى مختلف عمليات التفاوض سواء كانت على المستوى الفردى أو على المستوى الجماعى أو على مستوي الدولة . ولهذا وجب أن يكون التفاوض - وفق الاعتبار السابق الذكر - موضوع تعليم وتربية وتدريب فى مختلف مراحل النمو الإنسانى ، وفى

مختلف مراحـــل التعليم المتعددة .

هذا ؛ ويعد التفاوض حال تواجد المشـــكلات أو الصراعات أو النزاعات تصرفاً حضارياً ؛ ينـــم عن مدى النمو العقلى ، وحسن التفكير ، واتساع الإطار الثقافى ، والالتزام القيمى الأخـــلاقى الراقى . فضلا عن كونـــه مطلباً أساســـياً ، بل وضـــرورياً يتمشى مـــع واقـــع الحياة العصـــرية بكل من فيهـــا وما فيـــها من متغـــيرات متعـــددة ، ومتناقضة ، و مختلفـــة التى لم يعـــد أسلـــوب العـــدوان أو الســـطو أو السيطرة أو القتال فعلاً مناسباً للوصـــول إلى الأهـــداف و الأغراض التى يتطلع إليها أى طرف من أطراف الصـــراع فى حياة يصـــفها الجميع بأنها حياة تقدمية تطورية فى مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية .

لكل هذه الأسباب يبـــدو واضحاً أن عملية التفاوض تتطلب ضـــمن ما تتطلب شخصـــية إنسانية تتسم بعدد من السمات ، وتلتزم بنظام قيمى معـــين ، وأن يطلـــع بالمســـئولية كما ينبغى أن تكـــون . وهنا كان للبعد النفسى لدى المفاوض ، ولدى الطـــرف الآخر أهمية بالغة لما له من دور أساسى وفعال فى عملـــية التفاوض ، ومدى التجاوب ، وإمكانية الإقناع . بما يؤدى إلى الانتهـــاء إلى نتائـــج إيجابيـــة تحقق قـــدراً من الرضا

للطرفين .

ولهذا نلاحظ أن موضوع علم نفس التفاوض من الموضوعات التى نالت اهتمام الباحثين فى الآونة الأخيرة لماله من أهمية فى دفع عمليات التفاوض إلى الأفضل توفيراً للجهد والوقت ، وبما يحقق نتائج ترضى كلا الطرفين . حيث أهتم هذا المجال بدراسة وتفسير السلوك التفاوضى فى مختلف مواقفه . بما يساعد المتفاوضين للتحكم بمهارة وفنية فى الموقف التفاوضى . و بما يؤدى إلى مزيد من تحقيق الأهداف التى يتطلع إليها المفاوض .

ويعتبر الجانب العقلى من الجوانب الأساسية التى دعا علماء النفس إلى الاهتمام بها عند عمليات التفاوض . حيث إنه لا عنى للمفاوض عن استخدام ذكائه ، وما يتمتع به من قدرات عقلية ، وابتكارية للوصول إلى الخطط الاستراتيجية ، والأساليب الفنية التى يمكن الاعتماد عليها حال عملية التفاوض . فضلاً عن الكشف عن الأبعاد العقلية المختلفة وبيان وظائفها فى مجال التفاوض .

ومن المجالات التي أهتم بها المشتغلون فى علم النفس

التفاوضى التفاعل بين طرفى التفاوض . بما يسهم فى تنمية قدرة المفاوض على التوقع لأى رد من ردود الأفعال فى أى موقف من مواقف التفاوض . و بما يساعد على تحديد الأنماط السلوكية التى يجب أن تصدر عن المفاوض حسب الموقف .بما يؤدى إلى استمرارية عملية التفاوض ، وتحقيق قدر معقول ومناسب من المصالح التى يتطلع إليها كل منهما .

ومجمل القول أن البعد النفسي يشكل ضرورة أساسية فى عملية التفاوض لما له من أهمية فى إحداث التفاعل بين أفراد المجتمع الواحد ، وكذلك بين المجتمعات الدولية ، وبين الدول بعضها بعضا . الأمر الذى يؤدى إلى التواصل الدائم والمستمر بين الناس ؛ سواء كانوا فى داخل الدولة الواحدة ، أو بين دولة وغيرها من الدول الأخرى . وهذا ما أشار إليه " حسن وجيه " (١٩٩٤ ، ٢٣) عندما اعتبر التفاوض "من أفضل وسائل تكوين الأرضيات المشتركة ، والتفاهم الفعال بين بنى البشر رغم اختلاف ثقافتهم ، وعقائدهم ."

مفهوم التفاوض

المفهوم اللغوى:

يذكر ابن منظور[١] (١٩٩٤ ، ٢١٠) أن (التفاوض) يعنى ؛ " تفاوض الشريكان فى المال فيه أجمع ، و (المفاوضة) أن يشتركا فى كل شيء فى أيديهما ، و(فاوضه) فى أمره جاراه و (تفاوضوا) الحديث أخذوا فيه ، و(تفاوض) القوم فى الأمر . أى فاوض فيه بعضهم بعضا و (مفاوضة) العلماء أخذت ما عنده ، وأعطيته ما عندى ، و(المفاوضة) المساواة والمشاركة ، وهى مفاعلة من التفويض ، كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه ."

بينما يذكر عبد القادر الرازى[٢] (١٩٥٤ ، ٥١٥) أن (تفاوض) " الشريكان فى المال اشتركاً فيه أجمع ، و (فاوضه) فى أمره جاراه ، و (تفاوض) القوم فى الأمر أى فاوض بعضهم بعضاً .

هذا ؛ ويشير مجمع اللغة العربية[٣] (١٩٨٠،٤٨٤) إلى أن " فاوضه فى الأمر بادله الرأي بغية الوصول إلي تسوية واتفاق، ويقال : (فاوضه) فى الحديث ؛ بادله القول فيه ، و(تفاوضا) فاوض كل صاحبه "

---

[١] لسان العرب ط(٣) ، المجلد السابع ، ص ٢١٠ .
[٢] مختار الصحاح ، ط(٨) ، ص ٥١٥ .
[٣] الوجيز ، ص ٤٨٤.

ومما تقدم من بيان وجهة نظر اللغة العربية فى تحديد مفهوم التفاوض يتضح أنه يعنى مشاركة الأطراف المتفاوضة فى الأمر ، وأن هذا التفاوض يتطلب من المفاوض أن تكون لديه القدرة على مجاراة الطرف الآخر ، وأنه يعتمد على الحديث أخذاً ورداً ، وأن يكون الطرفان على درجة من المساواة فى المشاركة ، وأن هـذا الحديث الذى يدور بين أطراف التفاوض يكون على درجة من التفاعل المبنى على فهـم كل طرف للآخـر. بما يؤدى إلى الوصول إلى رد ما عنده إلى صاحبه .

المفهوم الإصطلاحى :

تعددت مفاهيم التفاوض وذلك بتـعدد المعرفين لهذا المفهوم بهـدف الوصول إلى تحديد هذا المصـطلح تحـديداً دقيقاً . حيـث يبنى على هذا التـحديد مختلـف عملـيات التفاوض بين الأطراف المختلفة والمتعددة ومن بين هـؤلاء ؛ كنيدى وآخـرون. Kennedy et al. (١٩٩٧ ، ١٥) الذى حدد التفاوض على أساس " أنه عمليه يقـوم بها طرفان أو أكـثر وذلك بغرض حل ما نشأ بينها من صراع أو نزاع على شئ ما . عندما قال: إن التفاوض يعنى " العملية الخاصة بحـل النزاع بين طرفين أو أكثر بهدف تعديـل طلباتهـم وذلك بغرض التوصل إلى تسويه مقبولة للطرفين " .

بينما نجد أن ايفانز Evans (١٩٩٨ ، ١١:١٣) قد حدد التفاوض على أساس وجود عدد من وجهات النظـــر بين عـــدد من الأطراف حيال موضـــوعات معينة ، وذلك عندما قال: " إن التفاوض مصطلح يعنى " تناول وجهات نظر متعددة تعكس آراء كل منهم حال إبداء آرائهـــم حول موضوع معين ."

هـــذا ؛ ويشـــير فاولر Fowler (١٩٩٠ ، ٦ :٧) إلى أن " التفاوض يعـــنى عملـــــية متكاملة تتطلب وجود طرفين أو أكثر لكل منهم مطلب أو حاجة محددة ، وهذا يدعو إلى وجود أهداف لدى كل منهم يريد أن يسعى لتحقيقها ، وأن يكون لديهم قناعة بأن التفاوض هو أفضل الطرق لتحقيق الأهداف ، ويتـــصور كل طـــرف أن لديه القدرة على إقنـــاع الطرف الآخـــر بحقه ، وأن يتطلـــع الأطراف إلى الوصول إلى اتفاق يرضى الجميـــع ، وأن يتمـــتع كل طـــرف من أطراف التفاوض بالقدرة على التأثير الذى يستطيع به أن يحقـــق ما يسعى إليه ، وأن هـــذه العملية تؤثر عليها كثـــير من المشاعر والعواطف والاتجاهات ."

ويبدو من هذا التعريف أن التفاوض لا يقتصر على إثبات أحقية طرف فى الموضوع المتنازع علـــيه بالدليل المادى فقـــط . بل أنه يتطلب ضـــمن ما يتطـــلب قـــدرات عقليـــة عالية على الإقناع . بالإضافة إلى قدرة عالية على تغيير اتجاهات الطرف

الآخـــر حيال أحقيته فى الموضـــوع ، وأن للجانب الوجدانى أثراً فعالاً فى عملية الوصول إلى اتفاق يرضى الطرفين .

كما يرى اسباركس Sbarkis (١٩٩٥ . ١٠) أن التفاوض هو " محاولة الوصول إلى اتفاق حول مسألة خلافية ، أو مشكلة . أو قضية يختلف فيها طرفان أو أكثر ". ويشير هذا المفهوم إلى أن التفاوض يتم على أساس إدراك الخلافات ونوعيتها ، والمشكلات وطبيعتها ، أو وجود قضية قائمة يختلف حيالها طرفان أو أكثر .

ويرى حسن الحسن (١٩٩٣ ، ١١ :١٢) أن التفاوض يعنى؛ " المحادثات المؤدية إلى التفاعل ، بهدف التوصل إلى أسس للاتفاق نحو مشكلة قائمة ، أو هدف محدد للوصول إلي الرضا من تحقيق الاتفاق ." ويركز " حسن الحسن " فى مفهومه على أهمية التفاعل بين المفاوضين الذى من شأنه أن يصل بهم إلى اتفاق محدد يحقق لكلا الطرفين الرضا .

بينما يشير محسن الخضرى (١٩٩٣، ٥) إلى التفاوض على أنه " موقف تعبيرى حركى بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، عن طريق تبادل ، وتقريب ، ومواءمة وجهات النظر ، باستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة ، أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم للقيام بعمل معين أو

الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه غيرهم ."

والمدقق فى مفهوم " محسن الخضرى " يلاحظ أنه ركز على التعبير الحركى المرن لكلا المتفاوضين لتقــريب وجهتى النظر بينهما ، وانتقاء الأساليب التى تعين كل طــرف على إقناع غيره ، مع التركيز على أهمية العلاقة الارتباطية بين أطراف التفاوض بهدف تحقيق منفعة لأحد الطرفين ، وإن أدى هذا إلى اتخاذ الإجراءات والأساليب لإجبار خصمه .

هذا ؛ ويمكن إجمال ما توصل إليه " محمد حسن " (٢٠٠ ، ٩ ، ١٠) فى محاولته لبيان المقصود بالتفاوض . حيث يرى أن التفاوض يعنى " تنظيمات العمل المستمرة والفعالة بين طرفين بشرط توافر قدر من التفاهم الجيد الذى يؤدى إلى النتائج المتوقعة . "ويرى أن إتاحة الفرصة لكلا الطرفين لممارسة المهارات الفعالة التى تؤدى إلى تحقيق النجاح ، مع السماح لكليهما بأداء المهام الموكولة لكل منهما ، وتقبل أخطائهما ، وتوجيههما وإرشادهما لتجويد أدائهم مستقبلاً وإعطاء بعض الصلاحيات ، والسلطات لزيادة الفاعلية للقيام بمهام العمل بنجاح وضرورة مراعاة الظروف والأحوال بهدف تحقيق الكسب للجميع .

ويؤكد " على سالم " (١٩٩٦ ، ٩٢) على أن التفاوض " عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يحقق لهم مصلحة مشتركة ، وهى عملية تمتد من الأعداد للمفاوضات ، مروراً بالمفاوضات ذاتها وانتهاء بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطـــراف المشاركة فى التفاوض " ومن الملاحظ على هذا التعـــريف تركيزه على ديناميكية عملية التفاوض ، وأنه لابد من حدوث التفاهم بين طرفى المفاوضة ، بما يحقق ما يتطلعون إليه من أهداف ومصالح ترضى كل منهما .

هذا ؛ وقد أورد أندرو Andrew (١٩٩٥، ١١٥: ١١٧) عدداً من المفاهيم التى قد تتداخل مع مفهوم التفاوض ، ويكون لها دور إلا أن هذا الـــدور قد يكـــون إيجابـــياً ، أو سلبياً إذا لم يكن تحديد مفهوم التفاوض محـــدداً تحديداً إجرائياً دون لبس أو غمـــوض . منها ؛ الجدل Argument والـــذى يعنى محاولة من المفاوض لاثبات صحة وجـــهة نظـــره فى موضـــوع المفاوضة ، وأن الطـــرف الآخر على خـــطأ. وعنـــدئذ لا ينتـــهى الجـــدال إلى حـــل يرضى الطـــرفين . المناقشة Discussion والتى تعنى استمـــرار المناقـــشـــة دون الوصـــول إلى نقطـــة اتفاق . التســـوية Compromise والتى تعنى جلوس أحد أطراف التفاوض

على أســاس اســتعداده للتنازل. مما يضعــف موقفــه أمام الطرف الآخر.

وإن كانت هذه المفاهيم تقوم بدور أثناء ممارسة عملية التفاوض إلا أنه لا ينبغى للمفاوض أن يتفاوض على أساسها ، بل على أساس مفهوم التفاوض نفسه الذى تم الاتــفاق عليه وارتــضاه الطرفان ، لأن التفاوض فى واقع الأمــر يختلف عن هذه المفاهيم ؛ فبالنسبة للجدل لا يؤدى إلى الوصول إلى حل ، بل يؤدى إلى إثارة الغضب .والتفاوض يهدف إلى إقناع الطرف الآخر بغرض تحريك الأفكار للوصول إلى وجهة نظر يوافق عليها الطرفان . أما بالنسبة للمناقشة ، فهى مضيعة للوقت ، أما التفاوض فإنه يتم على أساس أهداف محددة يسعى الطرفان للوصول إليــها وفق خطة مسبقة . وبالنسبة للتسوية ، يقلل من مركز الطرف الذى يستعد للتنازل .. بينــما التفاوض لا يحدث على هذا الأساس ، ويكون الطرفان على مستوى واحد .أما تحقيق المصلحة ، فانه يتجاهل الطرف الآخر . الأمر الذى يؤدى إلى عدم الوصول إلى اتفاق . والتفاوض مبنى على أساس تحقيق مصلحة الطرفين وليس على حساب طرف دون الآخر .

هذا ؛ ويذكر ثابت إدريس (٢٠٠١، ٢٩) عدداً من الأبعاد الناتجة عن وجود هذه المفاهيم. حيث يشير إلى (الصدام

السيكولوجى) Psychological warfare وهـو ناتج من تواجد هذه المفاهيم معاً ، وهو أمر طبيعى يحـدث بين أى طرفين يجور أحدهما على الآخر . أو يسعى طرف للكسب على حساب غيره . ولذلك يجب على المفاوض أن يراعى هذا البعد النفسى الناتج عن تـضاد الأفكار أو الأساليب المستخدمة فى الحوار والمناقشة للوصـول إلى الهدف . ثم يشير إلى بعد (أعطى وأخذ) Give And Take وهو محور أساسى نتاج عن تواجد المفاهيم الأربعة السابقة ، وهو مهم بدرجـة كبيرة فى نجاح عملية التفاوض إذا ما أخذ فى الاعتبار . وكذلك الأمر بالنسبة لبعد (الوصول إلى حل يقبله الطرفان) Finding A mutually Acceptable solution وهذا يتأتى عن طـريق إدراك المفاوض الجـيد لأهدافه وأهداف الطرف الآخر . بما يجعـله يصل فى نهاية الأمر إلى حل يرضى الجميع . ثم يشـير إلى بعد آخـر وهو (الوصول إلى اتفاق) Reaching Agreement فى نهـاية المطـاف وعندئـذ يتم توقيع الاتفاق .

إن إدراك المفاوض لكل هذه المفاهيم ، وقدرته على معـرفة الفرق بينها وبين مفـهوم التفاوض ، ومـدى إسهام كل منها فى عملـية التفاوض يمكن من حسـن الأداء والعمل حال التفاوض . وأن مثل هذا الانتباه يجعله يدرك كلاً من الأبعاد السابقة الذكر ،

والتى نتجــت عن تواجد هذه المفاهيم وأنها تقــوم بدور يشكل أساساً فى عملية التفاعل الجيد والذى يؤدى إلى نجاح عملية التفاوض.

التفكير و التفاوض:

يعد التفكير وأساليبه من أهم العوامل التى تسهم بشكل أساسى ومباشر فى عملية التفاوض بين أى طرفين ، لأنه يعتبر وسيلة أساسية يمكن أن تمكن كلا الطرفين من الوصول إلى نقطة اتفاق بينهما ، وبالتالى الوصول إلى حل لما ينشأ من مشــكلات أثناء عملية التفاوض ،بشرط أن يكون التفكير وفق أصول وقواعد الفهم الصحيح لطبيعة المشكلات أو المواقف الصعبة التى تظهر خلال عمليات التفاوض ؛ بما يؤدى إلى تحريك أفكار الطرف الآخر تجاه الحل ، وتدعيمه حتى يتحول صاحب الفكر الجامد إلى مدى من القناعة لاستمرارية عملية التفاوض .

إن استخدام المفاوض للتفكير السليم كركيزة أساسية تمكنه من إحداث ميل نحو تغير موقف الطرف الآخر تجاه موضوع التفاوض. حيث يؤثر مث

ل هذا النوع من التفكير على كل من آراء، وأفكار ، ثم أحكام الطــرف الآخر . بما يساعد على استمرارية التفاوض للوصول

إلى الأهداف المرجوة . وهذا يتطلب من المفاوض أن يكون تفكيره على درجة عالية ، وأن يكــون أســلوب تفكيره قادراً على الاستثارة . بل واستقــطاب بعض أطــراف التفاوض فى الاتجاه الذى يريده نظــيره. بما يؤدى إلى تحديد بعض نقاط الاتفاق . وقد أكدت هذه الفكــرة – استخدام حسن التفكير – فى تحويل وتغيير كثير من الأفــراد من وجهة نظر محدده كانوا ملــتزمين بها إلى أفكار أخرى بناء على تغيير آرائهم . ومن هذه الدراسات ؛ دراســة " مونستربرج* " ، " وبخترف".

ويشكل التفكير السليم أثناء الظــروف الضاغطة أمراً فى غاية من الأهمية . حيث يساعد على الاحتفاظ بقدر كبير من الواقعية . فضلاً عن الإدراك الكلى لواقع هذه الظروف . مما يسهم فى إنجاح عملية إصدار الأحكام بصورة سليمة .وكذلك التصرف السليم فى التوقيت المحدد . وعدم تكرار الأخطاء ، والوقوع فيها مرة ثانية . وكل هذا من شأنه أن يقدم للطرفين سبلاً سليمة خلال عملية المفاوضات للوصول إلى نتائج مرضية للطرفين . والأمر يكون على خلاف ما تقدم إذا لم يكن المفاوض يتمتع بقدرة عالية على التفكير السليم .

---

* عبد المنعم شحاته ص ص (٦١ ، ٦٢) .

هذا ؛ ويسهم التفكير السليم فى تنظيم الأمور وترتيبها ، وكيفية عرضها . بما يساعد على الكشـف عن كل جـوانب التفاوض ، والإمكانيات المتاحـة ، والتى يمكن استخدامها فى بيان وتوضيح خطط التنفيذ . بحيث لا يحدث خلطا فى الأمور أو شكاً فيما تم التوصـل إليه سواء كان فى لغة الاتفاق ، أو أساليب تنفيذ ما اتفق عليه . وعندئذ يمكن تحقيق الأهداف المرجوة دون قصور أو تقصير .

ومن أنواع التفكير الشائع الذي يمكن أن يسهـم بشكل ايجابى في سهـولة وتيسير عملية التفاوض . التفكير الجماعى أو ما يطلق عليه Brainstorming أى مشاركة مجموعة من الأفراد بعضهم بعضا فى استخدام هذا التفكير لحل ما يعترض حياتهم من مشكـلات وفق أسس وقواعد محددة للوصول إلي قرارات يتفق عليها الجميع . حيث التقريب بين وجهات نظر جميع الأطراف من خلال المناقشة لموضوع محدد . بما يؤثر بدرجة أو بأخرى على أفكارهم ، وبالتالى على آرائهم التى تسهم بدرجة كبيرة فى إصدار الأحكام المرضية لكليهما.

وهذا ما أكدته نتائج عدد من الدراسات التي أجريت في مجال تأثير المناقشة حول موضوع معين على من كانوا يعارضون أفكاراً

معينة ، ومن بين هذه الدراسات* ؛ دراسة مونستربرج (١٩١٤) و ودى لانج (١٩١٨) ، وجنس (١٩٣٢) . حيث توصلوا في هذا الأمر إلى نتائج مؤداها أن التفكير الجماعى الذى ينمو عن طريق استخدام أسلوب المناقشة يؤدى إلى نتائج إيجابية فى دقة الإدراك ، ووضوح الأفكار وتبني الآراء وتنميتها ، ومناصرتها .

هذا ؛ ويؤكد ماكس بارزما Max Barzman (٢٠٠٢) على أهمية انتقاء واختيار المفاوض للنماذج الفكرية . حيث يترتب عليه إدراك بنية التفاوض التى من شأنها أن تسهم فى استمرارية التفاوض بشكل مقنع . ولهذا لابد من تحديد هذه النماذج التى تعتمد أساساً على التكوينات النفسية للتفاوض حيث تختلف هذه النماذج – النماذج الفكرية – عن النصوص المكتوبة والمحددة فى عملية إعادة البعد الاجتماعى المعرفى .

وتشمل النماذج* الفكرية على كل من الأبعاد التالية ؛ فهم الذات ، وصفات الخصوم ، وإدراك ومعرفة بنية الاتفاق ، وعلاقات التفاوض . فضلاً عن ضرورة التمييز بين النماذج الفردية والنماذج المشتركة لما لها من أهمية فى نتائج التفاوض

---

* عبد المنعم شحاته (٣٣ : ٦٤) .

* لمزيد من المعلومات ارجع إلى ماكس بارزمان (٢٠٠٢)

كالتى قدمها سيمبثون وهست Thompson & Hastie.

(١٩٩٠) وليرك ، وبلونت Larrick & Blount.

(١٩٩٧) بابكوك ولونسن Babcock & Loewenstein.

(١٩٩٧) والتي أسفرت عن نتائج لا بأس بها في عمليات التفاوض.

وقد أكد بينكلى ونورثكرفت Pinkly & Northcraft(١٩٩٤) على أهمية تحديد وإعداد هذه النماذج لما لها من أهمية فى إحداث التفاعل بين أطراف التفاوض . حيث إنه إذا أعدت هذه النماذج إعداداً جيداً أدت إلى حدوث تفاعل بين طرفى التفاوض ، سواء قبل أو بعد المفاوضة . وقد حدد ثلاث أبعاد نفسية الأولى: العلاقة × المهمة ، الثانية : التعاون × الفوز ، والثالثة : العاطفة × العقل . وقد خرج من هذا بأن نتائج هذه النماذج الثلاثة تؤثر نفسياً على الأعضاء ، والتى بدورها تؤثر على نتائج التفاوض .

وبناء على ما تقدم من بيان لأهمية استخدام التفكير العلمى ، وانتقاء نماذج محدده مسبقاً للتعامل بها مع المتفاوضين ، فإنه يمكن القول بضرورة اعتباره أساساً فعالاً لإحداث أكبر قدر ممكن من عملية الاتصال بين طرفى التفاوض .

اللغة والتفاوض:

إن المفاوض يجب أن يدرك تمام الإدراك الدلالة الواضحة للفظ المستخدم فى التفاوض ، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا كان لديه مستوى عال من القدرة اللغوية ، وأن يكون مدركاً للمعنى الذى يتحدث به ، والمعنى الذى يتحدث به نظيره . وبناء على هذه المعرفة يمكن أن يستمر فى التفاوض مع الطرف الآخر . وهذا من شأنه أن يتطلب اختياره لألفاظه بدقة ، وأن تكون العبارة موجزة وواضحة ، ومحددة .

هذا ؛ ولابد للمفاوض أن يكون على دراية بالصفة ونقيضها ، واللفظ وضده ، والتنكير والتعريف ، ذلك لأن هذه المعرفة تجنب أى طرف من أطراف المفاوضة عدم الوضوح ، والالتباس وهذا ما أكده الفلاسفة عند حديثهم " أن التحديد واجباً " وعندئذ تستمر المفاوضة ، وتصل إلى الأهداف المحددة سلفاً فى ذهن كل مفاوض أو التى قد اتفق كل منها عليها دون ضياع للوقت ، وإهدار للجهد.

إن استعمال المفاوض للغة يختلف تمام الاختلاف عن استخدام الشاعر لها . حيث تتركز مهمة الثانى على مدى براعته ، وقدرته الإبداعية على استخدام الصفة ونقيضها ، واللفظ وضده ، والتنكير والتعريف على خلاف الأول . ذلك لأن الثانى يسعى بخياله وقدرته

الإبداعية للوصول إلى نسق لغوى جديد مبتكر فيجمع بين الأضداد ليصل إلى معنى لا يستطيع أن يصل إليه الإنسان العادى الذى يريد ويدرك هذه الألفاظ إدراكاً واقعياً حقيقياً . وها أمر يشكل خطورة كبيرة عند المفاوض . إذا لم يدرك دلالة اللفظ ومعناه على الحقيقة وليس على المجاز ، وأن يفرق بين ما يدور فى ذهن من يفاوض من وهم تخيلى يضع على أساسه عباراته التى تحتمل أكثر من معنى أو دلالة وبين الدلالة أو المعنى الحقيقى للفظ وكذلك الأمر بالنسبة للتعبيرات المستخدمة بينهما .

إن المفاوض فى مناقشته مع قرينه يسعى إلى تحقيق أهدافه التى يرى أنها حق له ، ويرى الطرف الآخر الشئ نفسه ، ولكنه كثيراً ما يكون على نقيض نظيره ، لهذا تقوم اللغة بالدور الأساسى والمهم فى عملية الأخذ والرد ، حيث إنه إذا استخدمت اللغة على الحقيقة وليس على المجاز ، وبقدر عال من الوعى بدلالة كل لفظ مستخدم فى الحوار والمناقشة أدى هذا إلى تحقيق إنجاز يقنع الطرفين بالوصول إلى نقطة اتفاق بينهما .

إن المفاوض ينبغى أن يعى تماماً ألا يهتم بجمال اللفظ وسحره ، وذلك لأن من يسعى للوصول إلى جمال اللفظ لا يستطيع أن يصل إلى حقيقة المعنى للأشياء . وهذا ما أكده " أرسطو " عند تناوله " لماهية " الأشياء وحقيقتها . حيث يرى أن الماهية –

الحقيقية – متحققة فى الأشياء التى تدل عليها . وأن الحقيقة كامنة فيما يدركه الإنسان من أشياء حسية . وهنا يبدو واضحاً العلاقة بين الأفكار والمدركات الحسية التى يجب على المفاوض ألا تضيع عن ذهنه لحظة أثناء عملية التفاوض ، ذلك لأن حقيقة اللفظ الذى يدرك إدراكاً حسياً لا ينبغى أن تتداخل فيهما ما نطلق عليه الانطباعات أو الارتباطات اللفظية .

ولكى يستطيع المفاوض أن يكون ماهراً فى إدراك ما سبق بيانه ، والأخذ به حال تفاوضه من خلال اللغة المستخدمة ، لابد أن يكون على دراية واسعة باللغة ؛ من حيث تراكيبها ، ومختلف أنواع فنونها البلاغية ، وأن يفرق تماماً بيت اللغة العلمية الدقيقة ــ التى يجب أن تكون الوسيلة الدقيقة للتفاوض واللغة الشاعرة . ولا يمكن أن يتم هذا إلا عن طريق التدريب ، والممارسة ، والاكتساب عن طريق الملاحظة الدقيقة لدلالة الألفاظ وكذلك التفرقة بين الصفات العرضية ، والجزئية والصفات المشتركة .

هذا ؛ وينبغى أن يكون المفاوض على يقين بان المعنى الذى أدركه عبارة عن أفكار ذات طابع حسى ، وأن الكلمات تعنى أفكاراً وأشياء فى الوقت نفسه " وهذا يعنى أن الكلمة المستخدمة لها مدلول محدد لا تخرج عنه ، وفى الوقت ذاته تحمل أفكاراً تتجسد فيها . وهذا ما يؤكده مصطفى ناصف (١٩٦٥ ، ٧٢) عندما أشار إلى

أن " تحديد الأفكار لا ينفصل عن الشئ الذى تراه ، وأن الماهية أو المعنى هو ما لا يدرك عن طريق الذوق ، وما لا يختلف على أمر تحققه " ، وعندئذ يكون على المفاوض المدرك لما تقدم من بيان لدلالة اللفظ أو معنى الكلمة أن لا يحيد عن استخدام اللفظ أو الكلمة ذات الدلالة الحقيقية والتى تعبر وتحقق الهدف من التفاوض بدقة متناهية ، وألا تخرج عن نطاق الأفكار العامة ، كما أن إدراك المفاوض لما تقدم من بيان لأهمية اللغة المستخدمة فى بالتفاوض ، ومدى دقتها يمنع نظيره من أن يدخل فى نطاق التأويل ، والتبديل ، أو التحليل لمدلول الكلمة مادام المتفاوض واع تماماً لكل لفظ وكلمة يستخدمها ، وأن تكون الأهداف والأشياء محددة تحديداً يمكن أن يوصف بأنه إجرائى حتى لا يلتبس على أحد أو يكون غامضاً عند طرف من الأطراف المفاوضة .

وبناء على هذا فإن على المفاوض أن يدرك أن فكرة الترادف فى اللغة فكرة خاطئة أدت إلى كثير من وجود اختلافات شديدة ، بل ومعقدة فى العلاقات الإنسانية . حيث إن إدراك معنى الكلمة أو اللفظ الواحد يختلف دلالته من فرد إلى آخر ، وبذلك يختلف المعنى فى ذهن الأفراد تبعاً لفكرة الترادف التى شاعت فى الأزمان الماضية ، ولازالت تشيع فى عصرنا الحديث ، الأمر الذى أدى إلى اضطراب الفكر وفساده . ولهذا يجب على الإنسان أن يرفض فكرة الترادف منذ بداية تعلم اللغة ، وأن يدرك الكبار

خطورة شيوع هذه الفكرة فى حياة الإنسان ، وأن خطرها أشد عند الإنسان المفاوض ، حيث إن لفظ الأسد فى حقيقة دلالة هذه الكلمة وما تحمله من معنى ليس هو الضرغام ، لأن الأخير لا يحمل موصفات الأول وإن كان من جنسه ، إنما يحمل صفات أخرى جعلت العرب يطلقون عليه هذا الاسم المغاير لاسم الأسد . وإلا لماذا وردت هذه الكلمة فى اللغة العربية . ويمكن قول مثل هذا فى كثير من الكلمات والألفاظ التى نظن بعجزنا عن إدراك حقيقة الأشياء ، وما تحمله الكلمة أو اللفظ من دقة المعنى . ذلك لأن كلمات اللغة لا تلتبس ببعضها . وقد أكد هذا علماء اللغة المدققين - لا المحرفين - أن الترادف فى اللغة العربية قليل ونادر فى القرآن.

ولهذا يجب أن يعلم المفاوض أن الكلمة تشبه الرمز المحدد لمدلول معين ، فلا يمكن أن يقول - على سبيل المثال - أن (أ) تشبه (ب) أو أن (أ) هى (جـ) وهكذا بالنسبة للكلمات ؛ ذلك لأن (ب) هى رمز للباء فقط ، وكذلك الأمر بالنسبة للكلمة فإنها لا تعنى إلا دلالة واحدة أو معنى واحد فقط . وعندئذ لا يقع المفاوض فى الخطأ الذى سبق الإشارة إليه وهو التأويل أو التعديل أو التحوصل ...... الخ . وعليه كذلك أن يحذر لغة التشبيه والاستعارة والكتابة ، حيث إن مثل هذه اللغة فضفاضة واسعة تحمل كثيراً من المعانى . وهذا ما لا ينبغى أن يدخل فيه المفاوض . بل ينبغى أن يستخدم كلمات وألفاظاً ذات دلالة محددة وقاطعة .

الفصل الثانى

علوم علم النفس والتفاوض

- مقدمـــــــــــــة .
- علم نفس النمــــو.
- علم نفس التربوى .
- علم نفس الاجتماعى.
- علم نفـــس الإدارى.
- علم نفس الشخصية.

علوم علم النفس والتفاوض

مقدمـــــة :

أكد الفلاسفة منذ زمن بعيد حقيقة لاشك فيها ؛ وهى وحدة العلم والمعرفة ، وقد أقرها كل من الباحثين والعلماء الذين اجتهدوا فى مجال البحث والمعرفة ، ووصلوا إلى نتائج علمية دقيقة . حيث أشار كثير من أصحاب النظريات العلمية التى أثبتت صحـــة واقع هذه المقولة . وأكدتها خلفية دراستهم السابقة إلى أن تعدد منابع المعرفة وتنوعها يؤكد صلة العلوم بعضها ببعض ، وأنه إذا لم يعدد الباحث مجالات الاطلاع والمعرفة وينوعها ما وصل إلى ما وصل إليه ، وأنه ما من عالم من العلماء الذين حققوا نتائج علمية دقيقة مبتكرة أو مبدعة إلا وكان إطارهم الثقافى واسعاً وشاملاً لكثير من العلوم بداية بالفلسفة ثم غيرها من العلوم الأخرى .

إن تاريخ العلماء أصحاب النظريات العلمية الشهيرة يؤكد أن وحدة العلم والمعرفة هى أساس الانطلاق لكل ما هو جديد مبتكر ومبدع ، وأنه بدون خلفيتهم الثقافية التى حرصوا عليها ما كانوا ليستطيعوا أن يحققوا ما وصولوا إليه من إنجازات فكرية ، وعلمية مبتكرة . ومن هذا المنطلق حرص الباحث الحالى أن يقدم عرضاً

سريعاً ، وموجزاً يوضح من خلاله صلة مختلف علوم النفس ، وما يمكن أن يفيد المفاوض من هذه العلوم حتى يكون على أعلى مستوى من المهارة والجودة للوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز فى مجال التفاوض الذى يتصدى له .

علم نفس النمو :

إن مجال علم النفس النمو ، وما يقدم لنا من معلومات ، وبيانات لفهم طبيعة الإنسان ونموه يمكن الاستفادة من نتائج دراسته وبحوثه فى مجال التفاوض ؛ بداية من الدراسة لمراحل النمو المختلفة وتحـــديد جوانب النمو سواء منها الجسمى ، والعقلى ، والانفعالى ، والاجتماعى. لأن دراسة مثل هذه الجـــوانب ، والتعـــرف على مظاهر النمـــو لكل منها يفيد إفادة كبيرة فى تحديد شخصـــية المفاوض . خاصة أن الإنسان مفطـــور بحكم تكوينه الطبيعى على التفاوض . فهو منذ ولادته وهو يعتمد فى إشـــباع حاجاته ، وتلبيُة رغباته ومتطلباته على أسلوب التفاوض بينه وبين والديه عن طريق استخدام الأصوات ؛ كالصراخ ، والانفعال ، كالبكاء والغضب ، والحركة ؛ كالركل في بيان حاجاته ، ويظل مستخدماً لهـــذه الإمكانيات والاستعـــدادات الفطرية حتى يجبر والديه على تحقيق

اشباعاته التى تحقق له الاستقرار والهدوء النفسى .

وهكذا مع زيادة معــدلات النمو فى مختلف الجوانب السابقة الذكر ، نجد أن الإنسان يستخدم قدراته المتعددة ، والمتنوعة لتحقيق رغباته ، ومختلف تطلعاته اعتماداً على ما يتوصل إليه من نمو فى الجانــب العقلى . حيث يستــخدم الإقناع مع والديه وكل من له عــلاقة به لتحقيق ما يتطلع إليه. وهكذا نجد أن هذا العلم – علم النفس النمو – يشكل أهمية فى تنمية قدرة الإنسان على التفاوض علي أساس صحيح سليم يحقق من خلاله مختلف أنواع حاجاته واشباعاته ، وتحقيق ذاته .

علم النفس التربوى :

ويعتمد هــذا العلــم على ما وصــل إليه الباحثــون والعلماء من النظريات النفســية ونتائــج البحــوث فى مجال التعلم ؛ بهدف معرفة خصائــص الإنســان التى تميزه عن غيره ، وكذلك معرفة خصائــص كل مرحلة من مراحل عمــره الزمنى ، والإفــادة منها فى إعــداد البرامج ، والمناهــج والخطط التى تتلاءم والإنسان ، وكذلك الأمــر فى كل مرحــلة من مراحــل نموه العقلى . بما يســاعده على الوصــول إلى مســتوى أفضل من النمــو على أساس

ما يقدم له من معـــارف علمية ، وخـــبرات تعليميـــة تتناســـب مع كل مرحـــلة من مراحل نموه . وبما يحقق له مستوى أفضل من النضـــج فى مختلف جوانب شخصيته ، والذى على أساسه يستطـــيع أن يستوعب مختلف مواقـــف الحياة ، وتخطى ما يصادفه من صعوبات وعقبات.

كما أن هذا العلم يهتم بمختلف دوافع الإنسان . بما يساعد على حفزه والإقبال على العملية التعليمية بشكل يحقق مستوى أفضل من التعلم ، ومزيد من الخبرات التى تعينه عل نمو قدراته العقلية ، والإبداعية للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء فى كل ما تصدر عنه من أقوال وأفعال وأعمال .

هـــذا ؛ ويســـهم علم النفس التربـــوى فى كيفية توزيع الطلاب إلى مجموعات متجانســـة من حيث المستوى العقلى ، والقدرات الخاصـــة . بالإضافـــة إلى كشف القدرات الإبداعية للمبدعين وإعداد ما يناســـبهم من مناهـــج وتدريبات تفيد فى نمو القدرة على الإبداع والابتكـــار ، والتى تســـهم بقدر كبير وفعال فى تكوين شخصية المفاوض الناجح .

وكل هذه المعلومات التى يتيحها هذا العلم يمكن أن تسهم بدرجة كبيرة فى إعداد المفاوض على أساس من معرفة الخصائص ، والدوافع الخاصة بالإنسان ، وكيفية اكتساب المعارف . والخبرات من خلال المواقف التعليمية المعدة مسبقاً ، وتحليلها ، والتعرف على العوامل التى أدت إلى تحسين مستوى آداء الفرد فى مختلف المواقف الحياتية التى يعيشها الفرد ، والتى تعتبر انعكاساً لمختلف الخبرات التعليمية فى حياة الإنسان .

علم النفس الاجتماعى :

إن علم النفس الاجتماعى يهتم بدراسة عدد من الموضوعات التى تشكل حياة الإنسان ، وتحدد دوره فيها ، ومدى تفاعله مع غيره من أفراد المجتمع ؛ ذلك لأنه العلم الذى يقوم على الدراسة العلمية لسلوك الفرد داخل الجماعة . أى أنه يتبع الأسلوب العلمى والتجريبى فى دراسة وضع الفرد داخل الجماعة بهدف تفسير السلوك والظواهر الاجتماعية ، وحل ما يعن له من مشكلات تواجهه فى حياته .

هذا ؛ فضـــلاً عن أن هذا العلم يهتم بدراسة الجماعات ، وتفاعلها ، وسلوك الفرد داخل هذه الجماعات ، وكذلك دراسة علاقته بسلـــوك أفراد الجماعة التى ينتمى إليها . كما يدرس الريادة والزعامة

ودورها فى تكوين الجماعة وقوتها ، والنظم الاجتماعية وأساليبها ، والعوامـــل النفسية الكامنة وراء نجاح وإخفاق هذه النظم . وكذلك دراسة تفكير الجماعـــة ، وأساليب نقل التراث الثقافى ، ومعناه ودلالـــته ، وتأثيره على نمط الشخصية الإنسانية . وكذلك دراسة سيكولوجية الإشاعة ومكوناتها ، وسبل و طرق انتشارها ، وسيكولوجية الاتصال وعناصره ، وطرق وأساليب الاتصال السليم الذى يحدث التفاعل بين طرفى الاتصال .

ومن الملاحظ على مجالات الدراسة والموضوعات فى علم النفس الاجتماعى ؛ كدراسة الجماعة ودور الفـــرد فيها ، وتأثير الجماعة عليه ، وكيفـــية إحداث التفاعل بين الفـــرد وأقرانه والجماعات التى يعيش بينها ، والعوامل النفسية المحركة لســـلوك كل من الفرد والجماعات ، وفهم التراث الثقافى ، وبيان دلالته ، وكيفيه إحداث أفضل مســـتوى من الاتصال الفعال بين الفـــرد وغيره من الأفـــراد . كل هذه الموضوعات يمكن أن تفيد إفادة بالغة فى تكوين وإعداد المفاوض ليكون على أعلى مستوى من الأداء عندما يمارس عملية التفاوض .

علم النفس الإدارى :

ويهتم هذا العلم بدراسة مختلف العلاقات بين الرئيس ومرؤسيه ، وبين الفرد والجماعة ، وبين المرءوسين والجمهور . بالإضافة إلى طرق التعامل ، والأساليب الفنية التى تستخدم فى مجال العمل الإدارى . فضلاً عن كيفية إدارة المؤسسات والشركات ، وما تتطلبه هذه الإدارة من وسائل الدعاية والإعلان ، والأثر النفسى على كل من الفرد والمجتمع المترتب على إدراك قيمة كل هذه المجالات ، واستخدامها فى العمل الإدارى .

كما أنه من المعلوم أن السلوك الإدارى يعد أساساً لتحقيق أهداف معينة للمؤسسة أو الشركة ،وأن هذه الأهداف لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مناخ نفسى مشبع بعوامل المحبة ، والمودة والإخاء ، تلك العوامل التى توجب التعاون التام بين جميع الأطراف فى الجهاز الإدارى .

هذا ؛ والعمل الإدارى يتطلب ضمن ما يتطلب قيادة ديمقراطية تقوم على أساس الاهتمام بالعمل ، وفى الوقت نفسه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التى من شأنها أن تحدث قدراً كبيراً من التفاعل بين القيادة ومختلف أطراف المؤسسة الإنتاجية . بما ينعكس على معدل الإنتاج

وزيادته ولما كانت مجالات الاهتمام فى علم النفس الإدارى هى ؛ العلاقات الإنســـانية بالدرجة الأولى بين الأفراد ، وانتقاء الأساليب الفنية ، والطرق العملية لنجاح أى عمل للوصول إلى أفضل مستوى من الإنتاج . بالإضافة إلى الاهتمام بالعوامل النفسية التى تؤثر على الإنتاجية ، والتعاون بين مختلف الأفراد ، مع التركيز على القيادة ونوعها ، وكيفية إحداث التفاعل بين مختلف الأفراد فى المؤسسة للوصول إلى الأهداف المتطلع إليها بنجاح . فإن هذا من شأنه أن يسهم فى إعداد المفاوض للقيام بدوره على أحسن وجه .

علم النفس الشخصية :

يركز هذا العلم على الكثير من النظريات التى تتناول بالتفسير الشخصية الإنسانية ، بهدف محاولة التنبؤ بســلوك وتصرفات الأفــراد . ومن أجل هذا كان الاهتمام بالســمات الشخصية المختلفة ، والتى من شأنها أن تسهم فى تحديد شخصية الإنسان وتميزه عن غيره من الأفراد ؛ كالانبساط ، والمرونة ، وحب الذات ، والتحمل ، والتكيف ...وغيرها من السمات التى تشكل فى مجملها تحدد الشخصية الإنسانية .

هذا ؛ بالإضافة إلى محاولة التعرف على المكونات الأساسية للشخصية ، ومعرفة تركيبات وأجزاء الشخصية التى تعبر عن نفسها

عن طريق ما يصدر عنها من سلوك ، وتثبت من خلاله ذاتها ؛ كالخاصية الاجتماعية ، والفردية المتفردة التي لا مثيل لها عند الآخرين ، والخاصية العامة التى توجد لدى عامة الناس ، وتواجد العمليات الأساسية النفسية لدى الأفراد . كالشعور ، والإدراك ، والذاكرة . والتفكير ، والإرادة ، وغيرها من أبعاد الشخصية التى تخضع لمكانيزمية النفس / فسيولوجية . بالإضافة إلى محاولة التعرف على الخاصية الاجتماعية للخبرة الإنسانية ، والتى يتم عن طريقـــها معرفة مدى ارتباط الإنسان بغيره ، وانتمائه إلى جماعة أو مجتمع معين ، كالتجمعات السياسية ، والأيديولوجية ، والاقتصادية ، والمهنية . وكذلك مختلف أنماط النشاط والأدوار التى يقوم بها الفرد وتميزه عن غيره من الناس . ذلك لما لها من أهمية فى جعل الفرد يقوم بوظائف محدده ومنظمه لسلوكه الشخصى .

كما أن هذا العلم يهتم بمختلف الأدوار الاجتماعية المتعددة التى يقوم بها الفرد فى كل من الأسرة ، والجماعة سواء كانت إنتاجية ، أو جماعة الرفاق ، أو الأصدقاء على أساس الإطار المحدد لحقوق وواجبات الشخصية ، والمعايير والقواعد التى تنظم سلوك الفرد داخل هذه الجماعات .فضلاً عن الاهتمام بمدي استيعاب الفرد للخبرة

الاجتماعية ، لما لها من أهمية فى تحديد الاتجاهات نحو قواعد ، وحقوق السلوك الاجتماعى .

ومما تقدم من بيان لأهم المجالات والموضوعات التى تدرس فى هذا العلم يتضح مدى أهمية علم نفس الشخصية فى إعداد وتكوين ونمو الشخصية المفاوضة فى أى مجال من مجالات التفاوض لما لها من تأثير إيجابى ، وفعال على مستوى آدائه فى عمليات التفاوض التى يتصدى لها .

الفصل الثالث

الشـــــــخصية المفاوضة

- مقدمـــــــــــة.
- خصائص الشخصية المفاوضة.
- صفـــات الشخصية المفاوضة .

الشخصية المفاوضة

مقدمـــــة :

تعد خصائص وصفات الشخصية المفاوضة من أهم المحددات التى يمكن الاعتماد عليها لاختيار شخصية المفاوض الجيد ، لما لها من أهمية بالغة فى تحديد نمط الشخصية المفاوضة التى تتصدى لعملية التفاوض . فضلاً عن إمكانية التنبؤ بما يستطيع أن تنجزه ، وتحققه من نجاح فيما يقدم عليه . بالإضافة إلى ما تمده هذه الخصائص ، والصفات من إمكانية الانطلاق لممارسة دوره الفعال فى مجاله بقدر عال من الثقة التى تمكنه من تحقيق أهدافه ، وإحراز أكبر قدر ممكن من النجاح .

لهذا كان لكل من مجال الخصائص والصفات الاهتمام البالغ فى دراسة الشخصية الإنسانية بشكل عام ، والشخصية المفاوضة بشكل خاص ، حيث إنهما تحددان المعالم الأساسية لنمط الشخصية المفاوضة ، والتى يمكن الاعتماد عليها لإنجاز ما تتطلع إليه أية مؤسسة فى هذا الصدد . لما لهما من إسهام فى بيان وتوضيح مختلف الأنماط السلوكية التى يمكن أن يصدر عن الشخصية المفاوضة ، والتى تساعد بصورة أو بأخرى على إمكانية إحداث قدر من التفاعل الذى يؤدى إلى أكبر قدر ممكن من التوافق ،

وإحداث قدر لا بأس به من التوازن بين مختلف أطراف التفاوض .

هذا ؛ ويعتبر الاهتمام بهذين البعدين فى الشخصية المفاوضة ضرورة أساسية لابد من الكشف عنها ، والعمل على تنمية مختلف جوانبها عند اختيار وتحديد من سيقومون بمهام التفاوض ، لما لهما من أثر بالغ التأثير فى هذا المجال ، حيث تستمد الشخصية منهما كثيراً من مقومات الفهم ، والإدراك الصحيح ، والقوة والصلابة أمام الخصم ، وما يترتب على هذا من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفاوض . من أجل هذا سعى الباحث الحالى إلى محاولة بيان أهم الخصائص والصفات التى يجب أن يتميز بها المفاوض الجيد . وفيما يلى بيان وعرض سريع وموجز لأهم هذه الخصائص وتلك الصفات .

خصائص الشخصية المفاوضة:

إن أهــم الخصائص التى يجب أن تتميز بها شخصية المفاوض ؛ معرفة الذات معرفة حقيقية ودقيقة. ذلك لأن معرفة المفاوض لذاته تعينه ، بل وتمكنه من معرفة ذات الطرف الآخر . حيث إن إدراك المفاوض لمواطن قوته ، وجوانب ضعفه ، وما يتمتع به من قدرات ، وإمكانيات ، وما يتقنه من مهارات . هذا ؛ فضلاً عن إدراكه الواعى لثقافته ، وحضارته ، وتأثره بها تأثراً بالغاً فى تحديد نمط شخصيته ؛ كل هذا من شأنه أن يجعل

المفاوض الذى يتميز بهذه الخاصية على هذا النحو أكثر تأثيراً على غيره من أطراف التفاوض .

هذا ؛ ويشكل مدى قدرة الفرد المفاوض على التجرد عند إصدار الحكم على الآخــرين خاصية من خصائص المفاوض الناجح . حيث إنه يدخل فى عملية التفاوض دون أحكام مسبقة على أطراف التفاوض الأخرى ؛ وهذا من شأنه أن يمكنه من استيعاب الآخرين بصوره جيدة . حيث يتم تفهم أفكارهم بشكل واضح ، ومناقشتهم بصدر مفتوح ، وعقل صاف . الأمر الذى يؤدى إلى فهم نظيره فهماً صحيحاً ؛ بما يمكنه من إحداث أكبر قدر ممكن من التفاعل الإيجابى الذى يتم من خلاله الوصول إلى مناقشات مجدية تصل بهما إلى نتائج مرضية .

وتعتبر قدرة الفرد المفاوض على الحوار الجيد المفيد خاصية أساسية وهامة في شخصية المفاوض . حيث إن القدرة على الحوار تعنى مدى تقبل أفكار الآخرين ، وإمكانية الرد عليها وتنفيذها ، وبيان صحة الفكرة من عدمها . وأن يكون هذا الحوار بناء ؛ بمعنى أن يستطيع المفاوض أن يقابل الفكرة بالفكرة ، ويقدم الحجة أمام الحجة بأسلوب سهل وواضح يتيح للطرف الآخر الفهم الجيد والاقتناع الأكيد لصحة ما يطرح أو خطأ ما يقال أثناء عملية

الحوار . الأمر الذى يجعل الطرفان ينتهيان إلى نتائج إيجابية ترضى كل منهما .

ومن بين خصائص المفاوض الجيد حسن استثمار الوقت بكفاءة . حيث إنه ينبغى ألا يضيع الوقت فى مناقشات دون فائدة أو جدوى ، وأن يكون منظماً ومرتباً فى عرض أفكاره التى يطرحها علي الطـــرف الآخر . بشرط أن تكون هذه الأفكار واقعية وواضحـــة ، وغير مبالغ فيها مســـتخدماً فى ذلك العبارات الموجـــزة الواضحـــة المحددة . الأمـــر الذى يجعله لا يستهلك وقتاً أطول ، وبمعنى آخر أن يحسن استثمار ما لديه من وقت فى تحقيق الأهـــداف المنشودة التى لا تتعارض - إلى حد ما - مع نظيره .

كما أنه من المهم - أيضاً - أن يكون المفاوض ملماً ، ومتعايشاً مع مختلف المتغيرات الحياتية السائدة ؛ سواء كانت السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، والنفسية بالنسبة لمجتمعه ، وكذلك الحال بالنسبة لمجتمع الطرف الآخر . لأن مثل هذا الإلمام ، والمعايشة تعين المفاوض على حسن استثمار كافة المتغيرات السائدة فى جانبه ، بما لا يتعارض مع مصالح الطرف الآخر . أى الوصول إلى اتفاق مرضى بين الأطراف .

ومن الخصائص الهامة التى تميز المفاوض الجيد عدم إصدار أحكام مسبقة علي نظيره ، وأن يكون على قدر كبير من الرغبة للانفتاح على الآخرين لتفهم وجهات نظرهم ، وإدراك حقيقة ظروفهم ، والتعرف على حقيقة مواقفهم . وهذا من شأنه أن يحقق قدراً لا بأس به من التفاهم الذى يعينه على حسن سير العمل أثناء عملية التفاوض ، وهذا يتطلب أن يكون ودوداً ، وأن يكون على قدر معقول من الصراحة ، وأن يكون لديه القدرة على إنجاز ما يسند إليه من أعمال تؤدى إلى تحقيق الأهداف التى تطلب منه .

ولابد أن يكون المفاوض على قدر عال من الوقار والهدوء النفسي . حيث إن مثل هذه الخاصية تعطى له مقداراً من الثقة بالنفس . الأمر الذى يجلب له الاحترام والتقدير ، وأن يكون موضوع جذب للطرف الآخر . لأن الشخصية المفاوضة التى على هذا النحو تدعو الآخرين للاهتمام الشديد بما يقول ، وما يطرح من أفكار .أى أنه يكون موضع إعجاب نظيره . الأمر الذى يترتب عليه إحداث أكبر قدر من التفاعل حال المفاوضة .

كما أكدت تجارب المفاوضين أن من أهم الخصائص التى يتميز بها المفاوض الخصائص العقلية التى تسهم في الوصول إلى حلول مرضية ومشبعة للمفاوضين ؛ المرونة في تقبل وجهات نظر الآخرين وآرائهم والإقبال على دراستها . ومحاولة فهمها فهما

صحيحا . بما يساعد على التقاء وجهات النظر فيما يحقق الإشباع لكلا الطرفين . فضلاً عن تقبل ما يحدث من إحباطات أثناء عملية التفاوض لأن مثل هذا التقبل يمكن المفاوض من إعادة دراسة الموقف من جديد ، ومعرفة أسباب الفشل الذى قد وقع فيه ، ثم الأخذ بالأساليب التى تجعله يحقق انتصاراً يتطلع إليه فى الجولة المقبلة .

ومن المؤكد لمن يعملون فى مجال التفاوض – أياً كانت موضوعاته – أهمية تميز المفاوض بمستوى عالٍ من الذكاء كخاصية عقلية يجب أن تكون أكثر وضوحاً فى شخصية المفاوض لما يترتب عليه – الذكاء – من سهولة التفاهم ، وسرعة الإدراك ، واختصار الوقت المستغرق فى عملية التفاوض ، فضلاً عن بيان النقاط الأساسية موضع الاهتمام فى التفاوض بصورة واضحة لا لبس فيها ولا غموض . بما يؤدى إلى أفضل مستوى من الإنجاز والتقدم فى مختلف عمليات التفاوض التى هم بصددها .

ويعتبر الإدراك الصحيح خاصية عقلية يجب أن يتميز بها المفاوض ؛ بما يمكنه من إدراك مختلف أنواع المثيرات أثناء عملية التفاوض إدراكاً صحيحاً ، والاستجابة لها بطريقة سليمة ، وإيجابية. كما يشكل مستوى الإدراك وسرعته ، أهمية بالغة حال مواقف التفاوض . بما يمكن المفاوض استغلال

ما يطـــرح عليه من حـــلول لحـــل ما يعترض سير المفاوضات من مشكلات .

هذا ؛ ويشكل البعد المعرفي الذى يعتمد ضمن ما يعتمد على المستويات العقلية لدى الشخصية المفاوضة أهمية فى حسن سير عملية التفاوض . فضلا عن المعرفة الجيدة للثقافة الخاصة بالطرف الآخر ، وفهمها فهماً واعياً دقيقاً . وهذا يتطلب من المفاوض قدراً من المهارة فى دراسة وتحليل هذه الثقافة بما يمكنه من حسن التعامل مع نظيره ، والوصول إلى نتائج مرضية وإيجابية تقنع جميع الأطراف المتفاوضة للاستمرار فى عملية التفاوض .

وتشكل القدرة العددية كخاصية عقلية ذات أهمية بالغة عند التفاوض . حيث إن سرعة إدراك الأرقام المطروحة على مائدة المفاوضات ، ومعالجتها فى عمليات حسابية دقيقة تعينه على إمكانية مسايرة الموقف التفاوضي لصالحه . بالإضافة إلى أن تميز المفاوض بهذه القدرة تمكنه من سرعة إدراك وعمل المقارنات ، واتخاذ القرار المناسب الذى يحقق من خلاله أهدافه المرجوة .

ومن الخصائص العقلية – أيضاً – التي يجب أن يتميز بها المفاوض القدرة علي الاستنباط ، والاستنتاج ، وذلك عن طريق إدراكه السريع والدقيق للمسلمات والأسباب التى تطرح على مائدة

المفاوضات ، والفهم الجيد لما وراء الأنماط السلوكية الصادرة من الطرف الآخر . بما يعينه على الوصول إلى أفضل مستوى من النتائج التى يصبو إليها .

وكما سبق القول عند الحديث عن العلاقة بين اللغة والتفاوض[١] ؛ فإنه لابد أن يتميز المفاوض بقدرة لغوية عالية ، تمكنه من الفهم الجيد والدقيق لكل كلمة من الكلمات التى يستخدمها نظيره فى المفاوضات.

هذا ؛ ومن الخصائص العقلية التى يجب أن يتميز بها المفاوض الذاكرة القوية . حيث يعتمد المفاوض فى المفاوضات على كثير من المعلومات والبيانات التى ينبغى أن تكون حاضرة ، ويستطيع استدعائها بسرعة فى الموقف بما يفيد فى الحصول على ما يتطلع إليه . بالإضافة إلى تذكر كل ماله علاقة بالموقف التفاوضى سواء كان مرتبط ارتباطاً مباشراً أو أنه يمكن الربط بينه وبين الموقف وإن كان الارتباط غير مباشر . فضلاً عن تميزه باتساع مجال الذاكرة لمختلف المعلومات التى يمكن أن تفيد فى مجال التفاوض وإن كان قد عرفها وتعرض لها مرة واحدة .

---

[١] أنظر التفاوض واللغة

ويؤكد كثير ممن يعملون فى مجال التفاوض على أهمية الحضور الذهني للمفاوض بما يمكنه من إدراك ، وفهم كل ما يدور في جلسات التفاوض على وجه السرعة . فضلاً عن سرعة إدراك الارتباطات بين مختلف المثيرات التى تنشأ من خلال الحوار والمناقشة بينه وبين الأطراف الأخرى .

كما أشارت نتائج بعض البحوث التجريبية إلى بعض الخصائص التي تتميز بها الشخصية المفاوضة ؛ كدراسة كاراميز وروزا Carames & Rosa (١٩٩٥) التى بينت أن الشخصية المفاوضة الأكثر إيجابية تتميز بالإدراك الجيد ، وحسن التقدير ، والالتزام بعقيدة معينة والمرونة ، وتقبل الآخر ، والقدرة على إدارة العمل التفاوضى . هذا ؛ وقد أكدت الدراسة أن البيئة الاجتماعية الجيدة هى التى تسهم بقدر كبير فى إكساب الشخصية المفاوضة هذه الخصائص .

بينما أضافت نتائج دراسة ديولف Dewolf (٢٠٠٠) عدداً آخر من هذه الخصائص . حيث أسفرت النتائج عن أن القدرة على تحمل الإحباط ، والضغوط ، والمواءمة مع الآخرين من أهم خصائص الشخصية المفاوضة الناجحة .

هذا ؛ وتضيف الدراسة التى أجراها هارنيك

Harinck(٢٠٠٠) بعضاً من خصائص الشخصية المفاوضة الناجحة . حيث أشارت نتائجها إلى أن الانبساط ، وقدرة التحمس العالية ، والإحساس العالى بقدر من الرضا من أهم خصائص الشخصية المفاوضة .

صفات الشخصية المفاوضة:

يتفق كثير من العلماء والباحثين فى مجال التفاوض علي أنه لابد أن يتميز المفاوض الجيد بعدد من الصفات الشخصية . ولما كانت هذه الصفات عديدة ، ومتنوعة فإننا نرى عرضها تحت مختلف جوانب الشخصية الإنسانية .أي الجانب العقلى والجانب الانفعالى ، والجانب الاجتماعى . وفيما يلي ذكر لهذه الصفات . بالإضافة إلي عدد من الصفات التى يمكن أن نطلق عليها أنها صفات عامة .

الصفات العقلية :

فى مقدمة الصفات التى ينبغى أن تكون من محددات الشخصية المفاوضة الجيدة ؛ الإدراك الصحيح السليم الجيد ، بالإضافة إلى تميزه بسرعة هذا الإدراك . وكذلك الفهم الواعى الدقيق لما يعرض عليه من أفكار . فضلاً عن فهمه لمختلف أنواع الظروف المحيطة به أثناء ممارسته لعملية التفاوض ، والقدرة على

التصور الكلى لمختلف أبعاد الموقف التفاوضى ، والقدرة على التحليل لهذه المواقف لمعرفة مختلف جوانبها ، والقدرة على التنظيم الدقيق والتخطيط الواعى ، على التنبؤ الصحيح ، والقدرة على التفسير الجيد . كما أنه لابد أن تكون شخصية المفاوض على مستوى عال من المرونة ، والطلاقة ، والأصالة . وأن تتميز بالتفكير العلمى ، والقدرة على التحليل الصحيح ، والمتابعة الدقيقة للأمور بشكل جيد .

الصفات الانفعالية :

وتحدد الصفات الانفعالية شخصية المفاوض الجيد . حيث إنها تمده برسم دقيق لملامح شخصيته أمام الطرف الآخر . ومن أهم هذه الصفات ؛ الاتزان الانفعالى ، والنضج العاطفى ، واستقرار المشاعر ، والتأنى فى إصدار الاستجابات للمثيرات التى تطرح فى مواقف التفاوض ، والتمكن من بيان صدق مشاعره لنظيره . ولابد أن يتسم بالشجاعة وعدم التردد حال اتخاذ القرار . فضلاً عن القدرة العالية على ضبط النفس ، وتحمل ما يواجهه من عقبات أو صعوبات ، وأن يتميز بالحدس الجيد ؛ و ينفذ إلى ما يضمره أو يخفيه الخصم ، وأن يتمتع بقدر عال من الثقة بالنفس .

الصفات الاجتماعية :

وتشكل الصفات الاجتماعية محدداً ثالثاً لشخصية المفاوض . حيث تسهم بقدر كبير فى قدرته على إحداث التفاعل بينه وبين غيره من المفاوضين ومن هذه الصفات ؛ قوة الشخصية وقدرتها على جذب الأطراف الأخرى إليه ، والتلقائية فى التعامل مع غيره ، واعتبار ذات الآخرين حال التعامل معهم ، وذلك عن طريق إبداء الاحترام ، والتقدير لمن يتعاملون معه ، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية البناءة ، والتمكن من التقييم الجيد للأفراد الذين يتصلون به ، سهولة إنشاء علاقات اجتماعية مع غيره ، والتمكن من استبصار الآخرين بشكل صحيح . فضلاً عن استمرارية هدوئه تحت أى ضغط من الضغوط أثناء التفاوض . أى أن يتميز بالتحكم الذاتى على أعلى مستوى .

الصفات العامة :

هذا ؛ ويشير كثير من المشتغلين بمجال التفاوض إلى ضرورة توافر عدد آخر من الصفات التى يمكن أن يطلق عليها السمات العامة ، ومن بين هذه الصفات ؛ حسن التصرف فى الأزمات ، والتمكن من التقدير الشخصى عند قصور المعلومات ، والتميز باليقظة المستمرة ، والتعاون مع غيره ، والمشاركة الفعالة، والاستماع الجيد ، والتعلم الذاتى ، ودقة الملاحظة وسرعتها ، والدقة فى الحديث ، وتقبل الهزيمة ومواصلة العمل ،

والتمكن من تبادل الأدوار بسهولة ويسر ، وسواء الشخصية، وحسن استثمار الوقت ، وسهولة إدارة الأزمات ، وحسن إدارة الجلسات .

وإذا ما استطاع المفاوض أن يكتسب مختلف هذه الأنواع من الصفات ، فإنها تشكل أساساً لقوة شخصيته ، وقدرتها على التفاعل مع غيرها من الأطراف الأخرى . الأمر الذى يترتب عليه إمكانية إنجاز ما يسند إليه من الأعمال فى أى مجال من مجالات الحياة . وهذا ما أكده " ألن جارى " [١] (١٩٧٦) عند دراسته لشخصية " هنرى كسنجر " عندما كان وزيراً لخارجية أمريكا . حيث أشار إلى أن " كسنجر " يتميز بشخصية ذات تأثير كبير فى مجال الدبلوماسية الأمريكية ، وأن شخصيته كانت أعمق ، وأكبر من تأثيرات أى مسئول أمريكى آخر .

ويعتمد " ألن جارى " في بيان وجهة نظره هذه على ما كانت تتميز به شخصية " كسنجر " من صفات فضلاً عن تمسكه بالقيم التى كان يلتزم بها . بالإضافة إلى فهمه للتاريخ بشكل جيد بالإضافة إلى ثقافته الواسعة .

هذا ؛ ويؤكد كثير ممن يدرسون فى مجال التفاوض على

---

[١] حسن وجيه ، ص ص (٦٨ : ٦٩)

أهمية مجموع الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المفاوض . حيث تجعله هذه الصفات شخصية مؤثرة على نظرائه بشرط أن تكون متناسقة وقوية .

الفصل الرابع

الأبعاد النفسية للتفاوض

١. التمهيد للتفاوض.
٢. إزاحة الحواجز النفسية .
٣. إدراك دوافع الطرف الآخر .
٤. إثارة الذهن.
٥. القدرة على الفهم الجيد .
٦. إدراك الذات وفهمها .
٧. إدراك ذات الطرف الآخر.
٨. توليد الأفكار وطرحها .
٩. القدرة على الإقناع .
١٠.توخى العدالة .
١١.الالتزام القيمى .
١٢.القدرة على التنبؤ الجيد.
١٣.الاعتدال أو الاتزان العاطفى .
١٤.دقة الإدراك .
١٥.المشاركة الاجتماعية .
١٦.معرفة المفاوض لحاجاته وحاجات الطرف الآخر .

الأبعاد النفسية للتفاوض

إذا أراد المفاوض أن يصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر للتفاوض ، لابد أن يكون على دراية ، و قدر عال من الأبعاد النفسية والأساسيات التى تعينه . بل وتمكنه من تحقيق الهدف الذى دخل من أجله فى مجال المفاوضة . وفيما يلى بيان بأهم هذه الأبعاد .

١- التمهيد للتفاوض : Preliminary negotiation

تشكل اللقاءات بين الأطراف المتفاوضة قبل بدء عملية التفاوص ضرورة نفسية أساسية لابد منها . حيث إن مثل هذه اللقاءات تسهم فى إيجاد علاقات بينهم ، وتساعد على تقبل الأطراف بعضهم لبعض ، ومحاولة فهم كل منهم للآخر ، واحترام وتقدير وجهات النظر حال عقد المفاوضات . مما يسهم بدرجة أو بأخرى فى إحداث التفاعل ، واستمرار عملية التفاوض . بل والوصول إلى اتفاق مُرضى للطرفين . وهذا يعنى أن التمهيد قبل الدخول فى المفاوضات يعين المتفاوضين على إدراك القيم التى ينبغى أن تسود أثناء التفاوض . وتهيىء مناخاً نفسياً يسهم فى تحقيق الأهداف المرجوة لكل منهما . بما يدعوهم إلى الالتزام بالأفكار المعتدلة ، مع تبنى المثل العليا ، وعدم

الخروج عليها .

هـذا ؛ ويعـتبر مثل هذا التمهـيد ضـرورة لإحـداث قـدر من التقبـل بين الطرفين - كما سبق القول - بما يؤدى إلى مقـدار من الترابـط ، وإحداث معدل من التفاعل بينهما ، و بما يعمل على تجنـب إيذاء مشاعر الطرف الآخـر ، وتعـزيز العـلاقات . الأمر الذى يجـعل المتفاوضين يتقدمون خطوة خطوة فى موضوع التفاوض حتى يصلوا إلى الاتفاق الأخـير الذين يرضى كل منهما .

٢- إزاحة الحواجز النفسية :

Displacement of Psychological barriers

إن على المفاوض الخبير أن يعمل على إزاحة الحـواجز النفسية التى يتوقع وجـودها عند الطـرف الآخر ، لما لهذا من أهمية فى إيجاد مناخ نفسى جيد للتفاهم ، والذى بـدورة يؤدى إلى استمرارية التفاوض ، والوصول إلى اتفاق بين الطرفين يرضى كل منهما . فضلاً عن أن إزاحة هـذه الحواجـز تعمل على إزالة ما قد يحـدث من عوائـق وعقـبات تحـول دون اسـتمرار التفاوض . وعندئذ يكـون المفاوض علي علم ، ودراية وخبرة بكيفية أحداث التفاعل بينه وبين نظيره ، وذلك عن طـريق مراعاة المشاعـر والأحاسيس الخاصـة به عند تناول الموضوعات ، وأن

يتـــم الحـــوار بالشكل والصورة التي تزيل هذه الحواجز النفسية ، وفي الوقت نفسه تحقق الهدف والغرض من المفاوضة بصورة مرضية للطرفين .

٣- إدراك دوافع* الطرف الآخر : Perceiving others motives

تشـــكل عملية إدراك المفاوض لدوافع الطرف الآخر أهمية بالغة فيما يمكن أن يصل إليه من اتفاق ســـوىّ مُرضى لجميع الأطراف . وخاصة الدافع الذى يطلق عليه المختصون فى مجال التفاوض – بالدافع المسيطر – حيث إنه عادة ما يكون لكل طرف من أطـــراف التفاوض مثل هذا الدافع . فإذا أدرك كل منهما دافع الآخر ســـار التفاوض فى صراع دائم ومستمر . حيث يسعى كل مفاوض إلى تحقيق دافعة على حساب دافـــع الطرف الآخر . أما إذا تفـــهم كل منهما دافع الآخر ، وأدرك مدى قوته ، أدى هذا إلى استخدام الأساليب والطرق الاستراتيجية التى تقلل من حدة هذا الدافع . مما يقرب وجهات النظـــر تجاه موضـــوع التفاوض ، وعندئذ لا يتـــغلب كل دافـــع على عقلية صاحـــبه . الأمر الذى يـــؤدى إلى مفاوضات إيجابية و تجنـــب الوصـــول إلى طريق مسدود .

* يذكر " دونالد " من هذه الدوافع : الجشع ، والكبرياء ، والاستقرار ، والبقاء .

٤- إثارة الذهن[١] : Brain Stimulation

تشكل عملية استخدام المفاوض الإثارة الذهنية أهمية بالغة فى مدى تفاعل الطرف الآخر فى التفاوض . حيث تقوم هذه العملية بتهيئته لتقبل ما يطرح عليه من حلول أثناء عملية التفاوض ، وأن هذا الطرح ، طرح جدى ، وأن فيه إشباع له . مما يدعوه لتتبع ما يقدمه الطرف الأول من بيانات ، ومعلومات ذات أهمــية فى بيان توضــيح الأبعاد موضوع المفاوضة ، وأنها على درجة عالية من الدقة التى تدعو النظير إلى الاهتمام ، وأخذ الأمر مأخذ الجد . مما يساعد على ســهولة إقناعه بالأفكار الجديدة المطروحة .

هذا ، ومن المهم ألا يحدث التركيــز على إثارة الذهن للطرف الآخر تشتتاً ذهنياً للطــرف الأول . بحيث يكون مدركاً - حال الإثارة الذهــنية - إدراكاً جيداً وواعياً لموضوع المناقشة فى التفاوض .

٥- القدرة على الفهم الجيد : Pondering ability

ويتطلب من المفاوض لتحقيق هذا البعد قدراً عالياً من الاستماع الجيد ، والذى يعنى ضرورة الالتزام بالإنصات الواعى عند حديث الطرف الآخر فى المفاوضة ، حتى يمكن أن يعى تماماً

---

(١) دونالد (١٩٩٥ ، ٨١) .

أبعاد موضوع التفاوض فى ذهن غيره ، وما يتطلع إليه ، ومدى طموحة . فضلاً عن تحديد مدى الاختلافات بينه وبينهم . مما يعينه على تحديد استراتيجياته التى تمكنه من تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح فى عملية التفاوض .

هذا ؛ وتسهم القدرة على الفهم الجيد فى عدم وقوع المفاوض فى الخطأ الناتج عن الفهم غير السليم الذى يترتب عليه خطوات سلبية تؤدى إلى نتائج غير مرضية . بل وقد تزيد من هوة الخلافات بين الطرفين . مما يؤدى إلى عدم الوصول إلى اتفاق مبدئى يسهم فى استمرارية التفاوض لحل المشكلة التى اجتمعوا للتفاوض بشأنها .

ويرتبط الفهم الجيد لموضوع المفاوضة بتقديم المعلومات والبيانات الدقيقة التى تفيد فى فهم صحة ما يطرح على الطرف الآخر . مما يجعله يثق فيما يقدم إليه . وعندئذ يتبادل الطرفان الإحساس بالثقة التى من شأنها أن تسهم فى الوصول إلى حل مرضى للطرفين .

٦- إدراك الذات وفهمها :Self-Perception

ويعنى هذا البعد " الاستبصار بالذات " Self insight حيث يجب على المفاوض أن يكون مدركاً تمام الإدراك لقدراته المختلفة

والمتعددة التى تعينـــه على الإســـهام فى عـــملية المفاوضة بسهولة ويسر ؛ وأن يكون على ثقة عالية بذاته وبقضيته ، وعارفاً بأبعادها ، وأن يتمتع بقـــدرة عالية على الحوار والمناقشة ، وأن يكشف عن مدى ذكائه ، ومختلف إمكانياته وإمـــكاناته الثقافية بموضوع التفاوض . فضلاً عن إدراكه لقدرته على حسن استثمار هذه الإمكانيات فى الوصول إلى تحقيق الغرض من التفاوض .

٧- إدراك ذات الطرف الآخر : Other's self perception

ويعتبر إدراك ذات الطرف الآخر فى المفاوضة ضرورة أساسية تعين المفاوض على القدرة على تحريك أفكاره نحو الهدف المنشود ؛ كأن يعرف فهمه للقضية موضوع التفاوض ، ومدى إيمانه بها ، ومفاهيمه الثقافية المكون لها ، والمحيطة بها ، والوقوف على مهاراته ، وقدراته العقلية ، ومواطـــن القوة والضعف لديه ، وما يمكن أن يثيره ؛ ويستجيب له ، وما يعيقه عن السير فى الاتجاه المحـــدد لموضوع المفاوضة . بما يمكنه من أن يكون حذراً حتى لا يقع فى خطأ يجر عليه خسارة فى موضوع التفاوض .

هذا ؛ ويشكل إدراك المفاوض لذاته ، وإدراكه لذات الطرف الآخر أهميه في مدى إمكانية التركيز على حقيقة الأهداف وبيانها ، وكذلك تحديد الأغراض التى من أجلها يتـــم التفاوض . حيث إن

مثل هذا الإدراك يمكن المفاوض من تقديره لذاته عن طريق معرفته لمختلف قـــدراته وإمكانياته ، وتقديره لقضيته تقديراً دقيقاً . مما يساعده على تحمله لمختلف أنواع الصعوبات ، أو ما قد يصيبه من توترات ، أو ما يبذله من جهد ، وما ينتابه من إجهاد ، وما يتحــمله من بعض الخسائر التى يضحى بها من أجل أحداث التوازن فى الموقف التفاوضى ، ليصل إلى أهـــداف أكبر وأعظم تعوضه ما ظنه غير المختصين أنها خسائر فادحة . ولا يمكن أن يتـــم ما سبق إلا إذا أدرك المفاوض ذات الطـــرف الآخـــر – وما لديه من قدرات . وإمكانيات وخبرات سابقه – وقدرها حق قدرها.

٨- توليد الأفكار وطرحها : Ideas Generation

ينبغى أن يكون المفاوض لديه قدرة عالية على توليد الأفكار وطرحـــها حال الوصول عند نقطة جمود فى المفاوضات . ذلك لأن مثل هذا المستوى العقلى ، وما يتميز به فى هذا المجال يمكن أن يعمل على إحياء الموقف التفاوضى وتحويله من حالة الجمود إلى حالة الاستمرار والحوار والمناقشة التى تؤدى إلى الوصول إلى تحقيق الغرض المنشود .

ولابد أن يتيح المفاوض الفرصة للطرف الآخر لفهم ما يطرحه من أفكار ، وأن يتم طرحها بصورة متتالية ، مع توافر عدد من البيانات والمعلـــومات ذات الارتباط بموضـــوع التفاوض.

بما يساعد على تقبل وفهـــم هذه الأفكار المطروحة . ولا ينبغى للمفاوض أن يدفع الأفكار الجديدة بشكل متلاحق . مما يعوق عملية إدراك فهم هذه الأفكار فهما يسهم فى عدم تقبله لها ، وبالتالى عدم استمرارية المفاوضات .

هذا ؛ ويفضل أن يمـــارس المفاوض التكرار عند طـــرح أفكاره للطرف الآخر بشرط ألا يزيد عدد مرات التكرار عن ثلاث مرات ، وإلا أدى هذا إلى فقـــدان أهمية استخدام تكرار الفكرة . وأن يصاحب هذا التكرار ضرب الأمثلة الموضحة للأفكار بشرط أن تكون هذه الأمثلة جيده . وأن يعطى المفاوض فرصة لأن يشارك الطرف الآخر فى فهم الفكرة ، وتطويرها من أجل فهمها والعمل وفقها .

٩- القدرة على الإقناع: Persuasion ability

تعد عملية الإقناع ضرورة أساسية يجب أن يتحلى بها المفاوض كى يستطيع أن يصل فى نهاية التفاوض إلى الأهـــداف المرجوة ، وهذا يتطلب ضمن ما يتطلب أن يكـــون المفاوض على علم بما يـــدور فى ذهن الطرف الآخـــر ، وأن يـــــدرك أهـــدافه ، وأن يكون ملماً – بقدر كبير – بثقافة ومستوى علم من يفاوضه ، وأن يضــــع فى اعتباره مستوى الخبرة التى لديه . وأن يـــدرك مدى تطلعـــه ، ومدى طلباته . لأن كل هذا من شأنه أن يكـــون

أسباباً يتخذها للوصـــول إلى عملية الإقناع التى تعتبر ضرورة نفسية أساسية تسهم فى نجاح عملية التفاوض .

١٠- توخى العدالة : Being Fair

ومن الأبعاد النفسية التي يمكن أن يعتمد عليها المفاوض أثناء مفاوضة الطرف الآخر أن يدرك الأخير أن نظـيره يتحلى فى حواره ومناقشته ، وإدارته لعملية التفاوض بالعدالة وليس محاولة الوصول إلى أكبر قدر ممكن مما يتفاوضون عليه . وعندئذ يتولد لدى الطرف الآخر قدر ممكن من الاستجابة لمتطلبات الطـرف الأول . لأن قــدرة المفاوض على توصيل الإحساس بالعدالة لغيره يعد مثيراً قوياً يعمل على استمرارية التفاوض ، ويؤدى إلى تحقيق قدر معقول من النجاح فى المهمة المنوطة بكلا الطرفين .

١١-الالتزام القيمى : Values adherence

إن الالتزام القيمى للمفاوض ، وقدرته على تنفيذ ما انتهت إليه عملية التفاوض يشكل أهمية كبيرة فى الوصول إلى مفاوضات ناجحة تؤدى إلى استمرارية الاجتماعات حتى نهاية الأمر . وهذا يعنى أن المفاوض لابد أن يتحلى بتنظيم قيمى أخلاقى قوى ، يدفعه لتنفيذ ما تم التوصل إليه فى كل مرحلة من مراحل التفاوض . وعندئذ تنتفى المراوغة والهروب ، والتمسك بالعلل الواهية التى قد تعوق عملية التنفيذ .

١٢- القدرة على التنبؤ الجيد : Prediction ability

يجب أن يتميز المفاوض بالقدرة العالية على التنبؤ الجيد . وهذا يتطلب منه جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ، وتحليلـــها بصورة دقيقة ، وإيجاد العلاقات بين المتغيرات ذات الارتباط بموضوع التفاوض - سواء كان من بعيد أو قريب - حتى يستطيع أن يقرأ ما فى أذهانهم وما يتطلعون إليه ؛ وعندئذ يحدد استراتيجيته للوصول والخروج من المفاوضات بصورة مشبعة ، ومُرضية .

١٣- الاعتدال أو الاتزان العاطفى :Ernotional balance

يقوم الجانب الوجدانى العاطفى بدور - لا ينبغى أن يستهان به - حال عملية التفاوض . حيث إنه ينبغى على المفاوض أن يفصل بين ما يعيـــشه من مشـــكلات شخصية خارجية - أى الظروف الصحية ، والمالية ، والاجتماعية للأهل أو أحد الأقاربُ - وبين الموقف التفاوضى . لأن تداخل مثل هـــذه الظـــروف تعـــوق المفاوض عن آداء دوره وواجـــبة كما ينبغى أن يكـــون.

هذا ، ولابد أن يتخلص من مشاعر الإحباط التى نالته حال فشلة فى مفاوضـــات سابقة . لأن كل هـــذا من شأنه أن يـــؤثر تأثيراً بالغاً فى عملية التفاوض الحالية ، بما قد يـــؤدى إلى انتـــصار الطرف الآخر لموقفه وإلحاق الخسارة به . لهذا لابـــد

للمفاوض أن يكـــون علي درجـــة معقولة من هذا الاتـــزان العاطـــفى ، لأن الارتباطـــات العاطفية - الخارجيـــة والداخلية - تشكل عائقاً للوصول إلى تفاوض مرضى . أى أنه لا ينبغى للمفاوض أن يندفع بتأثير الجانب العاطفى ، أو يؤثر علية فيصل إلى حد التوتر الذى يؤدى في النهاية إلى خسائر فادحة .

١٤- دقة الإدراك : Accurate Perception

ويشير هذا البعد النفســـى - دقة الإدراك - إلى أهمية قـــراءة النتائـــج البعيدة للاتفـــاق ، مع ضرورة التبصر بالنتائج القريبة - وإن كانت مريحة إلى حد ما - كى يستطيع المفاوض الذى يتميـــز بهذا البعد أن يحدث التوازن بين ما يحصـــل عليه الآن ، وما يمكن أن يترتب عليه فيما بعد . وبذلك يحقق قدراً لا بأس به من الطمـــوحات والتطلعات فى موضوع المفاوضة الذى بصدده .

١٥- المشاركة الاجتماعية : Social participation

وتعتبر المشاركة الاجتماعية ضرورة نفسية من الضرورات اللازمة فى عملية التفاوض ؛ لما لها من أهمية فى تكوين قدر من الراحة النفسية للطرفين أثناء التفاوض . حيث إنها تعمل على تحقيق الضبط الذاتى لكلا الطـــرفين لاستمرارية تواجد مثل هـــذا الإحساس . الأمر الذى يترتب عليه الالتزام بالقيـــم والمعايير التى تصـــون مثل هذا المناخ النفسى . على اعتبار أن المشاركة

الاجتماعية بين الطرفين تجعلهما يسيران على القاعدة التى ترى أن التطلع إلى تحقيق الكمال لا يؤدى - دائما إلى عدم الكمال . وأن الحصول على كل شيء من المفاوضة أمر غاية فى الصعوبة . وهذا يعنى أن المشاركة الاجتماعية بين طرفى التفاوض تمكنهما من الوصول إلى اتفاق على قدر كبير من الصدق تجاه أية مسألة خلافية بينهما .

١٦- معرفة المفاوض لحاجاته وحاجات الطرف الآخر :

Recognizing my need and other's need

من المؤكد أن الإحساس بالحاجة هو الذى يوجد الدوافع التى تدفع الإنسان للسعى من أجل إشباعها . أى أن هـذه الحاجات هى التى تحرك الإنسان للنشاط ، وبذل الجهد فى سبيل تحقيق الهدف أو الغرض المتطلع إليه . ولما كان سبب دخـول المفاوض فى مفاوضات مع الطرف الآخر هو حاجاته الملحة والأساسية ؛ فإنه يجب عليه أن يدرك ويدرس حاجات نظيره ، ويحاول تحديد مدى هذه الحاجة ، وشـدتها، وأهمية إشباعها له . مما يعينه على تحقيق قدر كبير من النجاح فى عملية التفاوض .

هذا ، ولإدراك المفاوض حاجة الطـرف الآخر وتوجهها أهمية فى استمرارية التفاوض ، وبذل مزيد من الدبلوماسية من أجل الوصـول إلى حل مرضى . بما يجعله يشعر بأنه حقق هدفاً

أكبر من إشباع حاجة الخصـــم السابقة . وفى مقدمة هذه الحاجات التى ينبغى أن تــكون موضع اعتبار ؛ الحاجة للإنجاز. حيث تعتبر من الحاجات الأساســية التى يسعى المفاوض لتحقيــقها . مما يشعره بذاته أمام خصمه . ولهذا فإنه يسعى خلال التفاوض إلى عدم تعرضه للمخاطر ، والوصول إلى الحد الأدنى المرضى من عملية التفاوض ، وأن يبرز اقتراحاته الجديدة الإبداعية التى تمكنه من الوصول إلى أعلى مستوى من الفهم الصحيح الجيد لقدرات وإمكانيات الطرف الآخر . وعندئذ لابد أن يستخدم أساليب وطرق إبداعــية لاقناع الطرف الآخــر بأفكاره الجديدة ، وأن هذه الأفكار تساعد على تحقيق الهدف الذى من أجله دخل عملية التفاوض . وما يتحقق من ورائها من منافع لهما. بما يؤدى إلى تحقيق قدر من الرضا للطرفين .

كما أن الحاجة للتقــدير من الحاجات التى يجب على المفاوض أن يضــعها فى اعتباره عند حديثه مع الطرف الآخر ، وأن يكون ملتزماً بها حال التعامل معه ، ذلك لأنها تعد دافعاً قوياً يعين الطرف الآخر على استمرارية عملية التفاوض وحسن السير في سبيل تحقيق أهدافهما . حيــث إنه - الطرف الآخر - يكون فى حاجة لأن يراه نظيره برؤية صحيحة كالتى يراها لذاته . لهذا فإن

العمل على إشباعها يؤدى إلى تقبل بعضهم بعضا . وعندئذ تستـمر المفاوضة ويصل الطرفان إلى اتفاق يرضى الجميع .

الفصل الخامس

البعد النفسى لعملية الاتصال فى التفاوض

- مقدمـــــة.
- استخدام الكلمات بمعناها اللغوى والاصطلاحى .
- الاتصال البصرى .
- الاتصال الحركى.
- دلالة الصمت .
- الثقافة والتفاوض .
- المعلومات والتفاوض.
- الجانب الوجدانى والتفاوض .

البعد النفسى لعملية الاتصال فى التفاوض

مقـــدمة :

يعتبر مراعاة البعد النفسى ضرورة أساسـية لأحداث أفضل مستوى من الاتصال بين أي طرفين ، وخاصة طـرفى التفاوض ، لماله من تأثير إيجابى لأحـداث التفاعل بينهما . حيث إنه إذا استـطاع المفاوض أن يحسن استثمار هذا البعـد فى عملية الاتصال ، فإنه يحقق قدراً كبيراً من تقريب وجهات النظر في الموضوع الذى هم بصدده . ذلك لأن – عملية الاتصال بين طرفى التفاوض – تعتمد ضمـن ما تعتمد على قـدرة المفاوض (المرسل) على توضـيح وتوصيل (الرسالة) موضـوع التفاوض بما تتضمنه من أفكار ، وبيانات ، وإظهار الحقائق (للمستقبل) وذلك عندما يستخدم – المفاوض – أفضل ، وأبسط وأدق (الوسائل) والتى تتمثل فى اللغة المستخـدمة فى الحـوار والمناقشة بشرط أن تكون سهله ، ودقيقة وواضحة ومحددة . ولا يمكن أن يؤدى المرسل الرسالة للمستقبل بصورة صحيحة وسليمة بحيث تؤدى إلى نتائج إيجابية وصحيحة إلا إذا تم مراعاة البعد النفسى عند الطرف الآخر .

ومن المعلــوم لمن يعملون فى مجال التربية ، وعملية التنشئة الاجتماعية أن المحاور الأساسية لعملية الاتصال -- المرسل ،

والرسالة ، والمستقبل ، والوسيلة تتطلب أن يكون المرسل – المفاوض – على مستوى معين من قوة الشخصية ، وإن يتمتع بمستوى عال من القـــدرات العقلية ، وأن يكون ذا خبرة ودراية فى مجال التفاوض . فضـــلاً عن مهارة الكلام ، والتخاطب مع الأطـــراف الأخرى . بالإضافة إلى إدراك أهدافه إدراكاً واعياً ، ودقيقاً ، منتقياً وسائله . بل وكل ما يتاح له من وسائل تعينه على تحقيق أغراضـــه من عملية التفاوض كى يصل إلى نتائج مرضية تشبع كلا الطرفين .

هذا ؛ ويسهم فى مدى فاعلية عملية الاتصال بين المتفاوضين إذا روعيت الخلفية النفسية للمفاوض الآخر ، وإدراك التوقعات التى يستطيع أن يكونها . فضلاً عن إدراك المفاوض لكل من الخلفية الثقافية ، والسياسية ، والاجتماعية ، وإدراك مـــدى الاخـــتلاف المبنى على أساس البعد الثقافى بين طـــرفى التفاوض ، ومدى القدرة اللغوية ، واستخـــدامها فى المناقشة والحوار ، ومدى التأثير النفسى لنوعية اللغة المستخدمة فى عملية الاتصال .

ومن المؤكد – أيضاً – أن مراعاة البعد النفسى فى عملية الاتصال بين المتفاوضين ؛ يسهم في مدى الدقة فى تحليل مضمون الحوار ، والمقولات التى تصدر منهما أثناء المناقشة . حيث يترتب على تحليل المضمون بدقة إظهار القدرة على أحداث مستوى أفضل

من الاتصـال بين مختلف الأطراف . بما يساعد على تقبل أطراف التفاوض لبعضهم .

وبناء علي ما تقدم من أهمية مراعاة البعد النفسى فى عملية الاتصال فإن المفاوض يستطيع أن يضع خططه الاستراتيجية على أسـاس من الفهم الجيد لمختلف المحاور ، وأبعاد الموقف التفاوضى . الأمر الذى يمكنه من تحقيق مستوى أفضل من التفاوض ، والوصول إلى نتائج مرضية للطرفين .

كما سبق القول إن عملية الاتصال تشكل ضرورة أساسية من الضرورات التى تساعد على تحقيق النجاح لعملية التفاوض ، ذلك لأن أى اتصال سواء كان مباشراً أو غير مباشر من شأنه أن يؤدى إلى درجـة من التـفاهم حول موضوع التفاوض . مما يسهل سير عملية التفاوض إلى ما هو أفضـل . فالاتصال المباشر الذى يتم عبر الرسائل المتبادلة المكتوبة أو الشفهية أو التليفونية ، والاتصال غـير المباشر الذى يتم عن طريق الوسطاء الذين يقومـون بتقريب وجهات النظر من خـلال بيان مشاعر وأحاسيس الطرف الآخر لنظيره . أى أن الاتصال عـبر الوسائل المتاحة أو الممكنة، الخفية أو الظاهرة ، وما تحمله من دلائل متعارف عليـها يمكن أن يرشد ويعين المفاوض على مزيـد من التحليل الجيد . والفهم الصحيح لموقف الطرف الآخر . وفيما يلى عرض لبعض وسائل

الاتصال التى رأى " محمد حسن " (١٩٩٧) أنها من وســائل الاتصال غير المباشرة ، والتى يمكن أن تفـيد فى عمليات التفاوض.

- **استخدام الكلمات بمعناها اللغوى والاصطلاحى :**

إن المفاوض المتميز لابد أن يكــون على علم دقيق بدلالة الكلمة والجمل والعبارات ، ذلك أن الدقة فى استخــدام اللغة وقواعـــدها يسهم بدرجــة كبيرة فى أحداث مستوى أفضل من الاتصال بين الطرفين .

- **الاتصال البصرى :**

يؤكد" محمــد حسن "(١٩٩٧) على أن نظرة المفاوض تعطى مدلولاً معيناً ومحدداً ؛ كالنظــرة النافية (العميقة الحادة)، كمحاولة لمعرفة فكر الطرف الآخر ، والنظرة الماكرة ؛ التى يحاول من خلالها أن يكشف عما يخفيه نظيره ويضمره ، والنظرة الحاقدة التى تدل على عدم الاقتناع بأحقية الخصم فيما يطلبه الطرف الآخر. النظرة الغاضبة التى تعنى الرفض لما يقال . والنظرة المبهمة التى يفاد منها تعمد حجــب المعلومات . ورؤية الفرد لخصمه وهو يتظاهر بالنوم ؛ التى تدل على عدم الاهتمام . وضحك الخصم ؛ الذى يعنى الموافقة الضمنية والتبسم الذى يعنى السخرية ، بما يقال أو يقدم .

• **الاتصال الحركى :**

يتمثل هذا النوع فى تغيير المفاوض وضع اليدين كأن توضع على المكتب ؛ والذى يفيد الانتباه والتركيز. حركة الجسم وميله للأمام ، والتى تفيد الإنصات التام . وإمالة الجسم إلى الخلف ؛ يعنى عدم المبالاة والاهتمام. وضع الرأس لأسفل ، الذى يشير إلى عدم الاهتمام بما يقال ، مع بيان عدم المتابعة . وعض الشفة ؛ الذى يشير إلى الضيق والقلق . ووضع الرأس بين اليدين ؛ الذى يشير إلى أن حديث خصمه لا يعدو أن يكون مجرد ثرثرة . ووضع اليد خلف الرأس ؛ لبيان أننى أفضل منك ، وأن خصمه دون المستوى . وقضم الأظافر ؛ إشارة إلى قلق ، وتعصب الخصم . وحركة اليد باستخدام القلم على الورق لرسم خطوط ما ؛ إشارة إلى التوتر والقلق .وحركة اللعب بالميدالية أو القلم ؛ إشارة إلى الملل ونفاذ الصبر .

• **دلالة الصمت :**

والصمت له دلالة أثناء عملية التفاوض . حيث إن عدم التحدث مع استمرارية النظر يعنى الشرود . والتزام الصمت مع مسح النظارة ؛ يعنى استغلال الوقت للتفكير . كما أن التزم الصمت مع تركيز النظر على الطرف الآخر ، يعنى الإنصات الجيد .

هذا ؛ ويمكن أن تفيد مثل هذه الوسائل الاتصالية سواء

كانت اللغوية ، أو البصرية ؛ أو الحركية أو الصمت في كشف وبيان ما يضمره الطرف الآخر أثناء عملية التفــاوض أو ما يحاول إخفاءه ، أو تضليل خصمه ، وإبعاد فكره عما ينــويه ، أو لفــت نظره إلى ما يريده . بالإضافة إلى دلالتها على الحالة النفسية التى عليها الخصم ، وبيان مدى القبول والرفض ، أو الإقناع من عدمه لما يدور خلال مواقف التفاوض .

ولهذا فقد أكد ماكس بارزرمان Max Barzerman(٢٠٠٢) على أهمية اختيار وسائل التواصل بين المتفاوضين . حيث إنها تؤثر تأثيراً بالغاً فى مدى نتائجها . ولذلك نجد أن كثيراً من الدراسات التى أجريت فى مجال التفاوض قد أكدت على أن التفاوض مع الطرف الآخر وجهاً لوجه هو أفضل وسيلة فعالة وإيجابية فى عملية التفاوض . ويليها استخدام مختلف الوسائل السمعية والبصرية فى آن واحد ، ثم تأتى الوسائل السمعية منفردة بعدها ، وتكون آخر وسائل الاتصال والأقل فاعلية هى الوسائل التى تعتمد على الكتابة .

- **الثقافة والتفاوض :**

إن من بين وسائل الاتصال الفعالة فى عمليات التفاوض ، والتى تسهم بقدر كبير فى نجاح المفاوض ، وتحقيق أهدافه ؛ هى مدى معرفته للإطار الثقافى للطــرف الآخر ، وكلما استطاع

المفاوض إدراك ، وفهـــم النمط الثقافى لنظيره استطاع أن يتداخل معه ، ويقترب بدرجة أو أخرى من شخصيته . بما يـــؤدى إلى الوصول إلى الاتفاق الذى يرضى كل منهما .

وتعتبر الثقافة مصدراً أساسياً من المصادر التى يعتمد عليها المفاوض لإتقان مهارة الاتصال ، وتحقيق قدر معقول من الإقناع . حيث إن معـــرفة الجوانب الثقافيـــة للطرف الآخر تتيح إمكانية فهمه فهماً حقيقياً بما يساعد على تحقيـــق الأهداف والوصول إلى نتائـــج مرضية . ذلك لأن العنصر الثقافى الذى يعتـــمد عليه المفاوض ، يشـــكل عنصراً هاماً من عناصـــر التأثيـــر على نظيره . بما يؤدى إلى تقريب وجهات النظر ، وأحداث قدر من التفاعل بينهما .

وبناء على أن الثقافة هى تلك التكوينات المعرفية المركبة من . مجموع القيم على اختلاف أنواعها ، ومصادر تكوينها ، والعقائد ومدى عمقها ، ومختلف أنواع العادات والتقاليد الســـائدة فى المجتمع والمتغلغلة فى الشخصية الإنسانية ، وكل من الفنـــون والآداب والأخلاق التى يكتسبها الإنسان خلال مراحل عمره المختلفة . أى أن ثقافة المجتمع هى التى تصبغ . بل وتحدد مختلف أنواع السلوك الصادر عن الإنسان والتى تمكنه وتدفعه للمشاركة الفعالة مع أفراد المجتمع الذى يعيش فيه وينتمى إليه. فانه لابد من

الدراسة الدقيقة والمتعمقة لمختلف الأنماط الثقافية ، كأن يتعرف على القيم ، والاتجاهات ، والعـــادات ، والتقاليد ، ونمط التفكير ، ودلالة الكلمات ، والعبارات السائدة فى مجتمعه . فضــــلاً عن ضرورة التحليل الدقيق لكل ما تقدم حتى يعى المفاوض عمق هذه الثقافة ، ويحسن استخدامها مع خصمه للوصول إلى أهدافه فى أقل وقت ممكن ، وبأقل جهد متاح . الأمر الذى جعل المشتغلين بالتفاوض يؤكدون على أن معرفة البعـــد الثقافى للخصم يشكل أهمـــية كبيرة فيـــما يمكن أن يحـــدث من إنشاء عـــلاقات اجتماعية - بـــدرجة أو بأخـــرى - فى تقريب وجهات النظر ، وتقبل الأفكار المطروحة ، وبذل الجهـــد لدراستها واعتبارها ذات أهمية فى الموقف التفاوضى يمكن استغلاله فى الحصول على المنفعة التى يتطلع إليها .

و هذا ؛ ما أشار إليه ماكس بارزرمان Max Barzerman (٢٠٠٢) عندما أكد على أهمية إدراك البعد الثقافى أثناء عملية التفاوض ؛ لما له من تأثير بالغ فى سيرها سيراً طبيعياً . عندما أشار إلى أن نوع الثقافة ، ومستواها ، تؤثران بدرجة أو بأخرى على نوع اللغة المستخدمة ، فأصحاب الثقافات البيئية المتواضعة عادة ما يستخدمون لغة مباشرة ومريحة ، بينما يستخدم أصحاب الثقافات العالية لغة ضمنية غير مباشرة .

وهذا يعنى مدى تأثير الثقافة ومستواها ، ودلالتها على مختلف أنواع السلوك الصادر من المفاوض ، وعلى مستوى الأفراد المستخدم فى عملية التواصل بين الأطراف . بالإضافة إلى دلالة السلوك ومعناه ، لأن كل ثقافة من الثقافات تعطى معنى لسلوك ما غير المعنى الذى تعطيه ثقافة مغايرة . عندئذ تختلف وجهات النظر ، والمفاهيم حال عملية التفاوض . وإذا ما كان كلا المتفاوضين على دراية وعلم ومعرفة بمثل هذه الدلالات والمعانى فإن المفاوضات تسير فى الاتجاه الإيجابى الذى يتم من خلاله الوصول إلى نتائج مرضية. .

- **المعلومات والتفاوض:**

تشكل المعلومات أهمية بالغة فيما يمكن أن يقوم به المفاوض من إنجاز للمهام التى أسندت إليه .حيث تعتبر أساساً ينطلق منه لتحديد إستراتيجياته ، وأساليبه فى عملية التفاوض . فضلاً عن دورها فى كيفية التفاوض مع الطرف الآخر . بالإضافة إلى تقليل الجهد المبذول ، والوقت المستغرق . وللوصول إلى الأهداف السابقة لابد من انتقاء مصادر المعلومات ، والتأكد من مدى صحتها وتعدد مصادرها، وبذل الجهد فى تحليلها ، وتنظيمها حتى يسهل الاستفادة منها إلى أقصى حد .

ولذلك ينبغى أن يهتم المفاوض بمختلف أنواع المعلومات ،

والمعارف التى يمكن أن تفيد فى عملية التفاوض التى هو بصـــددها . وهذا أمـــر يتطلب جهازاً كبيراً متخصصـــاً ، ومدرباً على كيفيـــة جمع المعلومات والمعارف ، وتبويبها ، وتحليلها ، ومناقشتها ، وتنظيمـــها لتوظيفها . بالإضافة إلى توفير المال ، ومختلف الإمكانيات التى تساعد على تحقيق كل هذا، من أجل الوصول إلى مستوى أفضل من التفاوض ، والحصول على النتائج التى يتطلع إليها المفاوض .

هذا ؛ ولابد للمفاوض أن يعدد ، وينوع من مصادر المعلومات والمعارف ، كأن يبحث عن الكتب ، والمراجع ، والدوريات ، والمنشورات ،والمجلات على اختلاف أنواعها ، وتخصصاتها ، والأحاديث الإذاعية والتليفزيونية ، والمقالات الصحفية اليومية ، والأسبوعية والشهرية ، وكل مصدر من مصادر المعلومات أو المعارف يكتب فى موضوع التفاوض الذى سيقوم المفاوض بالعمل من أجله .

وللدراسة التاريخية الخاصة بموضوع التفاوض – على سبيل المثال – أهمية بالغة فى مجال جمع المعلومات والمعارف الخاصة بموضوع التفاوض . حيث تفيد دراسة التاريخ فى معرفة ماضى القضية . وموضوعها، وبيان مدى أهميتها ، وعمق أثرها عند الطـــرف الآخر فى المفاوضة . بالإضافة إلى أن الدراسة التاريخية

تعطى معلومات فى غاية من الدقة ، والوضوح عن طريق دراسة وتحليل البعد التاريخى للقضية أو الموضوع الذى بصدده تعقد عمليات التفاوض . فضلاً عن استنتاج معوقات الوصول إلى نتائج إيجابية فى القضية موضوع التفاوض ، والسبل والوسائل التى يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أفضل النتائج فى الموضوع الذى بصدده تعقد اجتماعات التفاوض .

ومن المؤكد لأهل الخبرة والدراسة فى مجال التفاوض أن توافر المعلومات والمعارف الخاصة بقضيته أو موضوع التفاوض يؤدى إلى إمكانية إحداث التفاعل بين بطرفى التفاوض ، والخروج من الجمود إلى استمرارية العمل للوصول إلى الحلول التى ترضى الطرفين . حيث إن هذه المعلومات ، وتلك المعارف التى تسهم بدور كبير فى إيضاح ، وبيان مختلف إبعاد القضية أو الموضوع للخصم . فضلاً عن بيان وتحديد أنماط شخصية المتفاوضين ، والكشف عن مختلف قدراتها ، واستعداداتها . بما يساعد على كشف كثير من الأمور التي تبين له حقيقة الموضوع ، وكيفية الحل ، والنتائج التى يمكن الوصول إليها بسهوله ويسر .

- **الجانب الوجدانى والتفاوض :**

إن الجانب الوجدانى العاطفى من الجوانب الإنسانية الهامة

التى ينبغى للإنسان أن يضع لها الاعتبار فى كل ما يصدر عنه من سلوك سواء بالقول أو بالفعل . كما أن أية محاولة للضغـط على ما يجـول فى النفس الإنسانية من خوف ، أو حزن ، أو غضب فى أى موقف من المواقـف التى يعيشها الفرد ، وخاصة من يمارس عمـلية التفاوض تشكل خطورة على مسار حياته ، وبالتالى على مسار الموقف الذى تتكون بسببه مثل هذه المشاعر . ولا يختلف الأمر كثيراً إذا ما أطلق الإنسان العنان لعواطفه ، وانفعالاته فى المواقـف المشابهة ، والتى قد تتطلب أو تستدعى التعبير بشكل وجدانى عاطفى . لأن السلوك فى الحالة الأولى قد يؤدى إلى نتائج سلبية بالنسبة لأهداف المفاوض من أجل تحقيق الهدف الأساسى الذى يتطلع إليه . وكذلك الأمر بالنسبة للحالة العاطفية الوجدانية الثانية . لأن كلتا الحالتين تؤديان إلى ردود أفعال تتيح للطـرف الآخر فى المفاوضـة إمكانية الاستفادة وتحقيق المصلحة الذاتية التى كان قد حدد هدفها مسبقاً.

وهذا يعنى أن ضبط الجانب الوجدانى العاطفى يشكل أهمية بالغة فيما يصدر عن المفاوض من سلوك انفعالى متزن لا يمكن الخصم من قراءة ، وفهم ما لدى الطرف الآخر من إدراك لواقعه ، وتقديره للأمور التى يدور حولها التفاوض . وعندئذ يستطيع المفاوض أن يستـمر فى عملية التفاوض بشكل دقيـق ، وخطوات مدروسة يتم عن طريقها الوصول إلى الأهداف التى يتطلع إليها .

والأمـــر على خلاف هذه النتيجة إذا اضطربت الحالة الوجدانية الانفعالية . حيث يستخدمها فى أضعاف ثقة نظيره، فى ذاته وإرباكه ، وتخبطه ، فلا يستطيع أن يحقق ما كان يصبو إليه . ناهيك عما يمكن أن يترتب على عدم الاتزان الانفعالى فى المواقف التفاوضية . حيث قد تتحول المواقف إلى نقاش لا جدوى منه ، وإلى حوار لا يؤدى إلى نتائج إيجابية . بل قد تستمر العملية فى جـدال دون فائدة تعود على كلا الطـــرفين . والعكس يكون صحيحاً إذا كان المفاوض لديه القـدرة على الضبـط الانفعــالى حال ما تطلب الموقف هـذا ، وبيان حالته الانفعالية فى موقــف آخر دون إفراط أو تفريط وعندئذ ينال المفاوض تقدير واحــترام نظـيره وذلك لإدراكــه أنه على مســـتوى من القــدرة العقلية ، والشخصية الســوية التى تحســن تقدير المواقف وفى هذه الحال ينال المفاوض ثقة نظيره وتقديره لإمكانياته وقدراته الشخصية . مما يساعده على الوصول إلى نتائج إيجابية لكلا الطرفين .

وهذا ما أكده أهل الخبرة فى الحياة العملية ، وعلماء النفس ؛ وما جسده الشاعر[١] عندما أشار إلى أن رد فعل الإنسان حال غضبه ، يؤدى إلى قلب المواقف ضده ، وتحسب عليه لا له . كما نجد أن علماء النفس يؤكدون على أن عـدم الاتزان الانفعالى لا يعطى الفرصة للفرد للتعقل ، وفهم الأمور فهما صحيحاً وحقيقياً .

---

[١] مالى غضبت فضاع أمرى من يدى ∴ والأمر يخرج من يد الغضبان

بل قد يصل الأمر إلى تشـــويه الحقائق ، وهذا ما يتطلع إليه – دائماً – الخصم فى مواقــف التفاوض ؛ فيستغل تلك الحالة الانفعالية التى عليها نظيره لصالحه.

ونلاحظ أن أهل الخبرة فى مجال التفاوض يرون أن الأمر بالنسبة للجانب العاطفى الوجدانى لا يتطلب اتزان انفعالى فقــط . بل يحتاج – أيضاً – إلى الخداع العاطفى ؛ فيبدو المفاوض أنه متفق مع الطرف الآخر فى بعض المواقــف ، ويتعاطف معه فى مواقــف أخرى ، وذلك بهــدف تحقيــق نتائــج معينة . حيــث إنه يتم من خلال مثل هذا السلوك خــداع خصمه للوصول إلى ما يتطلع إليه[١]

ولهذا ؛ فإن المشتغلين بالتفاوض يرون أن استخدام الجانب الوجدانى العاطفى ، وما ينتج عنه من مشاعر انفعالية سلاح ذو حدين ، وخاصة إذا استخدم فى عملية خداع الخصم ، ولذلك فإنه غير مضمون العواقب ، وغالباً ما تكون نتائجه غير مرضية ، بل مخيبة للآمال لأنها تخطت أصول العمل التفاوضى النظيف ، ومالت إلى الأساليب الملتوية. وهذا يؤدى إلى تعقيد الأمور اكثر مما كانت قبل استخدام أسلوب الخداع العاطفى الوجدانى .

---

[١] وإن كان هناك من يرفض مثل هذه الأساليب الخداعية .

الفصل السادس

القيـم والتفـــاوض

- مقدمـــة.
- مفهوم القيم وتصنيفاتها .
- القيم وسلوك المفاوض .

القيم والتفاوض

مقـــدمة :

من المعلوم لدى علماء النفس أن القيم تشكل قدراً كبيراً من دوافع السلوك الإنسانى ، وتكمن خلف نجاح أو إخفاق الإنسان فى حياته العملية . ولذلك يتفقون على أهمية إكساب الإنسان نظاماً قيمياً متناسقاً خلال مراحل نموه المختلفة . بما يمكنه من القدرة على إصدار أحكام سريعة ودقيقة فى مختلف مواقف حياته تسهم فى تحقيق كثير من الإشباعات التى يتطلع إليها ، أو الابتعاد عما قد يلحق به الضرر ، أو الإقدام على الأعمال التى يتم من خلالها إشباع حاجاته إلى التقدير والاحترام ، وتحقيق ذاته ، والشعور بوجوده .

مفهوم القيم وتصنيفاتها :

وبناء على أهمية القيم ، ودورها فى حياة الإنسان فإنه من المفيد أن نستعرض عدداً من المفاهيم التى تعرف القيم ، وتحددها ؛ فنجد أن " فوزية دياب" (١٩٦٦) تذكر لنا " أن بعض العلماء قد عرفوا القيمة بأنها الخير أو الشر مثل "مور " Moor "ولامونت" Lamont وأنها الاهتمام كما رأها "بيري" Perr. وأشار بعضهم إلى أنها تفضيلات Preferences بين الأشياء مثل "ثورنديك" Thornidke .

وحددها فريق آخر بأنها علاقات بين الإنسان والموضوعات ، ورأى فريق ثالث أن القيم عبارة عن استعداد نفسى أو تهيؤ للقيام بعمل نحو هدف معين . على حين يعتبرها آخرون تنظيمات لاحكام عقلية وانفعالية نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعانى ، وأنها تقديرات أو معايير يلتزم بها الأفراد .

وقد حاول بعض العلماء تصنيف هذه التعريفات ووضعها فى إطار يسهل للقارئ أو الباحث فهم هذا المصطلح ، وقد ذكر "عطية هنا" (١٩٥٩) مثالا لذلك حيث قال : إن " برتا فريدمان " قد صنفت تعريفات القيم من وجهة نظرها إلى مشاعر ، أو اتجاهات ، أو تهيؤ ، أو نشاط ، أو سلوك ، أو نهاية لسلوك ما ، أو تفضيل ، أو تقويم ، أو استعداد .

وإذا دقق النظر فى مثل هذا التصنيف يتضح أنها قد وضعت تسعة أسس كأساس لتصنيف القيم ، وأنه يترتب على مثل هذا التصنيف إهمال عدد كبير من التعريفات التى لا تدخل تحت أى أساس من الأسس التى وضعتها " برتا فريدمان " فى تصنيفها .

وإذا ما حاولنا عرض هذه التعريفات التى تحدد معنى القيمة ، وجدنا أن للقيم تعريفات متعددة ، فقد عرفها عدد من علماء النفس بأنها المثل العليا التى تدفع الفرد للقيام بعمل ما تجاه هدف معين ؛

ومن هؤلاء "رايتستون وجاستمان " (١٩٥٦) اللذان يعتبران أن القيمة " عدد قليل من المثل العليا الأساسية التى يمكن أن تعيننا على تفسير سلوك الإنسان " فهى فى نظرهما المثل العليا القليلة التى يعتنقها الإنسان والتى عن طريق معرفتها يمكن تفسير السلوك الذى يصدر عنه .

كما يعتبرها كل من "ميرفي ، ونيوكومب ، وميرفي " Murphy, New com and Murphy " الاستعدادات أو التهيؤ للقيام بعمل نحو غاية معينة " (عطية هنا ١٩٥٩) أى أن القيمة فى نظرهم هى مجموعة الاستعدادات التى تدفع سلوك الإنسان إلى تحقيق ما يهدف إليه .

ووجد أن بعض الباحثين قد عرفوا القيمة على أساس أنها التفضيل والاختيار بين المرغوب فيه ، المرغوب عنه ومن هؤلاء "محمد إبراهيم كاظم" (١٩٦٢) الذى يعرفها بقول :" إنها مستوى أو معيار نستهدفه فى سلوكنا بأنه مرغوب فيه أو مرغوب عنه "

ويتفق كل من "كرتش وكرتشــفيلد وبولاتشى" , Kruch Crutchfield & Pollachey(١٩٦٢) مع غيرهــم على أن القيم هى : " الاعتقاد حول ما هو مرغوب ، أو ما هو أفضل ، وما هو غير مرغوب أو ما هو سئ وهم بهذا التعريف يرون أن القيم

معتقد يستطيع به الفرد أن يفضل أو يختار بين المرغوب ، وغير المرغوب .

هذا ؛ ويرى " كلوكهون " Kluckhon أن القيمة " مفهوم تجريدى – ظاهراً أو مضمراً يميز الفرد أو الجماعة – يؤثر فى اختياراتنا من عدة بدائل كوسائل وأهداف السلوك "(ريشر Rescher ١٩٦٢) فالقيمة عنده عبارة عن فكرة واضحة مجردة تميز سلوك كل من الأفراد والجماعة وتؤثر فى عملية الاختيار .

وتعتبرها فوزية دياب (١٩٦٦) " اهتمام أو اختيار ، أو تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية أو الجمالية ، بناء على المعايير التى تعلمها من الجماعة ووعاها فى خبرات حياته نتيجة عملية الثواب والعقاب والتوحد مع غيره " أى أن القيم فى نظرها هى ذلك الاهتمام، أو الاختيار ، أو التفضيل الصادر بناء على المبررات الخلقية أو العقلية ، أو الجمالية التى تعلم معاييره من الجماعة خلال تجاربه فى الحياة .

وإذا نظرنا إلى تعريف آخر كتعريف "يونج" Youngوجد أنه يتفق مع غيره على اعتبار أن القيم اختيار أو تفضيل ، ولكن التفضيل عنده بين البواعث أو الدوافع التى تدفع الإنسان إلى السلوك حيث يقول :" إن القيم عملية التفضيل بين البواعث الإنسانية " (مصطفى الخشاب ، ١٩٦٦)

هذا ؛ وتبدو القيم فى نظر محمد عاطف غيث (١٩٦٦) " الصفات الشخصية التى يفضلها أو يرغب فيها الناس فى ثقافة معينة " فهى تدخل تحت التفضيل والرغبة ، ولكنها عبارة عن الصفة الشخصية التى ترتبط بثقافة معينة ، ويرغب فيها أهلها .

ويذكر ريشر (١٩٦٩) أن سملسر Smelser يعتبر القيم بمثابة التفضيل بين الحالات التى تعمل موجها لسلوك الإنسان تجاه الأغراض المشروعة التى تقود الحدث أو الفعل الاجتماعى. ويتضح من هذا أن القيم عنده تدخل فى نطاق التفضيل- أيضاً- إلا أن التفضيل هنا بين الحالات التى تدفع الإنسان إلى السلوك الذى يحقق الأغراض المشروعة التى تقود الحدث الاجتماعى .

ويتفق " كوبسومى " Kuppuswamy(١٩٧٤) مع "سملسر " وغيره ممن عرفوا القيمة على أساس التفضيل أو الاختيار . حيث يعرفها بقوله : " إن القيمة هى تفضيل لشىء محبوب أو مرغوب وهى مرتبطة بإشباع رغبات الفرد ، وتحقيق أهدافه ، وتأكيد مفهومه لذاته " ولكن التفضيل هنا مرتبط عنده بإشباع رغبة الفرد ، وتحقيق أهدافه التى تحقق ذاته .

وهكذا يتضح من مجموع التعريفات السابقة أنها اتفقت على اعتبار التفضيل أو الاختيار هو المحك الأساسى للتعريف ، وإن

صاغ كل باحث تعريفه بصياغة تختلف عن الأخرى ، وأبرز فيها تصوره عن مفهوم القيمة .

وإذا نظرنا إلى مجموعة أخرى من التعريفات وجد أنها تعرف القيمة على اعتبار أنها معايير يحكم بها على الأشياء ، ومن هذه التعريفات تعريف " فؤاد البهى السيد" (١٩٥٨) الذى يعتبر القيم عبارة عن معايير اجتماعية إلا أنها من وجهة نظره ذات صبغة انفعالية عندما قال : " إن القيم معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية ، تتصل من قريب أو بعيد بالمستويات الخلقية التى تقدمها الجماعة ، ويمتصها الفرد من بيئته الخارجية الاجتماعية ،ويقيم بها موازين يزن بها الأفعال.

ويتفق" أحمد زكى صالح "(١٩٥٩) مع" فؤاد البهى السيد" على أن القيم عبارة عن المعايير الاجتماعية التى تتكون لدى الفرد ، نتيجة لتأثره بالبيئة الخارجية على اختلاف مستوياتها ، وكذلك نتيجة للمواقف الاجتماعية الخاصة التى يعيشها الفرد ، ويرى أن هذه المعايير الاجتماعية تتكون نتيجة لخضوع الفرد لعملية التعلم المباشرة ، أو غيرها من البيئة التى ينشـأ فيها ويتضح ذلك من قوله :" إن القيم نوع من المعايير الاجتماعية التى تتأثر بالمستويات المختلفة التى يكونها الفرد نتيجة احتكاكه بمواقف خارجية معينة، ونتيجة لخضوعه لعملية التعلم المباشرة أو غيرها من البيئة التى

ينمو فيها "ويشاركهما الرأي كل من "جاكوب وفلنك " & Jacop Flink فى اعتبار القيم هى المعايير التى تؤثر فى عملية الاختيار للسلوك الذى يدركه الإنسان حين قال " إن القيم هى المستويات المعيارية التى تؤثر فى اختيار الإنسان لبدائل السلوك التى يدركها" (ريشر ١٩٦٩) ويعرفها " تالكوت بارسونز " " بإنها مستوى أو معيار للانتقاء Selection من بين بدائل الاتجاه فى المواقف الاجتماعية "(عبد الباسط محمد ، ١٩٧٠) وهو بهذا التعريف يتفق مع كل من " جاكوب وفلنك " ذلك لأنه اعتبر القيم عبارة عن مستوى أو معيار متعدد الاتجاهات ، ويحتم عليه اختيار اتجاه واحد من بينها .

كما أنه وجد أن القيمة قد عرفت على أساس أنها المحدد الذى يستطيع الفرد أن يحدد به ما يريد من الأشياء التى يتطلع إليها. ويشير تعريف " ثومبسون" Thompson (١٩٦٩) إلى هذا المعني عندما عرفها " بأنها تحدد الملامح الأساسية لتقاليد وقوالب الحياة المدنية ، وأنها تحدد الأشياء التى يتطلع إليها الأفراد ، كما أنها تحدد على المدى البعيد أسلوب الحياة الذى ينبغى أن يكون عليه " .

هذا ؛ وقد ربط عدد من العلماء بين مفهوم القيمة وعملية التقويم ، ومن هؤلاء ؛" محمد عماد الدين إسماعيل" (١٩٦٢) الذى عرف القيمة بأنها " لفظ نطلقه ليدل على عملية تقويم يقوم بها

الإنسان ، وتنتهى هذه العملية بإصدار حكم على شىء ، أو موضوع ، أو موقف ما " وهو بهذا التعريف يرى أن القيمة عبارة عن حكم يصدره الإنسان على الأشياء أو الموضوعات ، أو المواقف وذلك بعد تقويمه لها .

وتذكر لنا فوزية دياب (١٩٦٦) أن "هرتزلر" Hertzler قد عرف القيمة بأنها " تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء ، والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد " ذلك لأنها تصدر حكماً على معانى الأشياء وأهميتها ، والأعمال ، وكل ما يشبع حاجات الفرد بعد عملية تقديرها .

ويعرف فريق آخر القيمة بأنها تنظيمات للأحكام العقلية المعممة ، ومن هؤلاء عطية هنا (١٩٦٥) الذى يعتبرها " تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص ، أو الأشياء ، أو المعانى سواء كان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات المتفاوتة صريحاً أو ضمنياً " ، ويتفق حامد زهران (١٩٧٢) مع " عطية هنا " على أن القيم " أحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص أو الأشياء ، أو المعانى ، أو أوجه النشاط إلا أنه يراها " مفهومها مجرداً ضمنياً ، غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز ، أو درجة الفضل الذى يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعانى أو أوجه النشاط " .

وهكذا يبدو من هذه التعريفات أن القيمة لا تخرج عن كونها حكماً يصدره الإنسان على كل من الأشياء أو المعانى ، أو الموضوعات أو الأشخاص ، أو الحاجات وذلك بعد تقويمها أو تقديرهـــا . وهذا ما أكده " فـــؤاد أبو حطـــب" (١٩٧٤) عندما قال : " إن تعريفات القيم كثيراً ما تتفق على أنها " مجموعة أحكام يصدرها الفرد على بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية ، وهذه الأحكام هى فى بعض جوانبها نتيجة تقويم الفرد أو تقديره "

ويتضح من كل ما تقدم أن هناك اتفاقا بين كثير من علماء النفس علي أن القيم عبارة عن مجموعة الأحكام التى يصدرها الأفراد أو الجماعات على ما فى بيئتهم ، وأن هناك تقارباً بين هذه التعريفات ، والتعريفات التى اعتبرت القيمة لفظاً يدل على عملية تقويم أو تقدير تنتهى بإصدار حكم ما على شيء أو موضوع أو موقف ما .

هذا ؛ وقد عرف عدد آخر من المشتغلين فى مجال علم النفس القيم علي أنها عوامل ، أو رغبات شعورية ومن هؤلاء "جنزبرج" Ginsburg الذى عرف القيمة بأنها عبارة عن " عوامل شعورية موجهه للسلوك ومؤثرة فى التكيف "(عطية هنا ١٩٥٩).

وقد اتفق معه فى هذا " باركو " حيث يعتبر القيمة رغبات شعورية وأن ما يصدره الفرد من أحكام قيمية هى أفكار حول

التنســيق بين الرغبات ، وما يراد إشباعه حين قال : " إن القيم رغبات شــعورية ، وأن الأحكام القيمية هى أفكار وافتراضات حــول ما نريد إشــباعه والتنســيق بين الرغــبات (محمد جميل منصور، ١٩٧٣) .

كما أن " كيرتس " Curtis (١٩٦٠) اعتبر القيم عبارة عن أفكار ومعتقدات يعتنقها الإنسان عندما قال : " إنها الموضوعات والأفكار ، والعقائد التى يتم اعتناقها " وقد عرفها بعض علماء النفس بأنها مجموعة الأهداف المتفق عليها اجتماعياً ومن هؤلاء "ميكرجى " Mukerge الذى يؤكد هذا الأساس لتعريف القيم ، ولكنه يشترط أن تكون هذه الأهداف متمثلة فى المجتمع نتيجة عملية الاشتراط Conditioning والتعليم والتنشئة الاجتماعية ويتضح هذا من تعريفه للقيم بأنها " مجموعة الأهداف المتفق عليها اجتماعياً، والمتمثلة فى المجتمع خلال عملية الاشتراط والتعلم والتنشئة الاجتماعية." (عبد الباسط محمد ، ١٩٧٠)

هذا وقد قسم "جوردن " Gordon القيم إلى قيم شخصية ، وأخرى اجتماعية ، وذكر لكل منها تعريفاً خاصاً ، فعرف القيمة الشخصية بأنها :" محددات لكيفيــة تعامل أو توافــق الفــرد مع ما يواجهه من مواقــف أو مشــكلات يومية (جوردن ، ١٩٦٧) أما القيــم الاجتماعــية فقــد عرفهــا بأنهــا : " تنظيمات نفسية

تدفع الفـــرد ، وتوجهه إلى سلوك معين فى المواقف الاجتماعية "
(جوردن ، ١٩٦٠) .

ومن هذا العرض الموجز لتعريفات القيم يبدو أن هناك اختلافا بينها ولكن هذه الاختلافات ليست كثيرة وتستطيع أن تدرك قلتها عندما تقرأ تعريفات كل من " ميرفى ونيوكمبوا وميرفى " الذين عرفوها بأنها الاستعدادات أو التهيؤ ، "رايتستون وحاستمان "اللذان قالا عنها بأنها المثل العليا "وسمبثون " الذى عرفها بأنها محدد الملامح الأساسية لتقاليد الحياة المدنية ، وأن هناك فريقاً من العلماء قد عرفها بأنها مستويات معيارية واعتبرها بعضهم الاهتمامات ، وعرفها فريق آخر بأنها الانتقاءات أو الاختبارات أو التفضيلات .

بينما اعتبرتها جماعة أخري تقييمات وتقديرات ، أو اتجاهات تقويمية فى حين نظر إليها فريق آخر على أنها عوامل شعورية ، أو أنها تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية ، ومنهم من اعتبرها الأغراض أو الرغبات أو الحاجات ، أو أنها الصفات التي يفضلها الأفراد . كما وجد أن بعض علماء النفس يعتبرونها محددات لتعامل الفرد وتوافقه مع ما يواجهه فى الحياة ، أو أنها تنظيمات نفسية توجه الفرد إلى السلوك المعين فى المواقف الاجتماعية المختلفة. وهكذا عديد من وجهات النظر حول هذا المصطلح .ورغم تعدد

وجهات النظر هذه حول مفهوم القيمة ، فإنه من الملاحظ أن الاختلافات التي تبدو بين هذه التعريفات ليست كثيرة ، وأنها ترجع إلى اختلاف صياغتها ، أو إلي اختلاف تصور العلماء والباحثين لهذا المفهوم ، وليس إلى الاختلاف فى المفهوم نفسه ، لأن كل تعريف من هذه التعريفات ينتهى فى الواقع بإصدار حكم على كل ما يحيط بالإنسان .

القيم وسلوك المفاوض :

ومن منطلق مفهوم القيم كما عرفها علماء النفس ؛ فإنها تعتبر محدداً أساسياً للسلوك الإنسانى ، ومسهماً و فعالاً فى اتخاذ القرار وإصداره ، وعاملاً هاماً فى الانتقاء والاختيار بين البدائل المتاحة ، ومصدراً لابد من تواجده فى الشخصية الإنسانية ، لدفع حركة الحياة ونموها ، وتطورها على أسس صحيحة وسليمة . ولهذا فإنه إذا قلنا إن القيم تمثل ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان بصفة عامة ، فإنها تصبح أكثر أهمية وضرورة بالنسبة للإنسان المفاوض بصفة خاصة . ذلك لأن المفاوض الذى ليس لديه نظام قيمى محدد ، لا يمكن أن ينجح فى مهامه التفاوضية التى توكل إليه . ولا يستطيع أن يصل إلى حلول مرضية لكلا طرفى التفاوض . ولا يكون هناك توازن بين الطرفين ويصبح فى موقع لا يمكنه من الدفاع عن حقوقه ، أو يصل من خلال التفاوض إلى أدنى حد مما

يتطلع إليه . ذلك لأنه يكون قد فقد دوافعه ، والقدرة على اتخاذ القرار أو الاختيار بين البدائل.

هذا ؛ ومن المعلوم أن عدم التزام المفاوض بقيم محددة متفق على صلاحيتها فى المجتمع والحياة يفقد الثقة فيه ، ويصبح موضع شك فى كلامه ، وما يعد به للطرف الآخر . بل قد يصل الأمر إلى اكتشاف نظامه القيمى الذى لا يتوافق والمستوى الذى عليه كمفاوض ، وممثلاً لجهة رسمية دولية كانت أم إقليمية .

ومهما قيل من أن عمليات التفاوض تتطلب ضمن ما تتطلب القدرة على اكتساب أكبر قدر من المتطلع إليه بشتى الطرق والوسائل والأساليب . وأنه يمكن استغلال أية دوافع تعين على تحقيق النفع الأكبر . إلا أنه من المؤكد - أيضاً - أن تبني المفاوض لقيم ثابتة ومحددة تكون مصدرا لمختلف أنواع السلوك الصادر منه فى مواقف التفاوض المتعددة تعطى قيمه وقدراً كبيراً لمثل هذه الشخصية المفاوضة ، كأن يعرف عن المفاوض (س) أنه يتسم بقيمة الصدق -علي سبيل المثال - فإن هذا من شأنه أن يوثق به ، وبكل ما يصدر عنه من وعود أو التزام بقرارات معينة . ويمكن قول مثل هذا بالنسبة لكثير من القيم ؛ كالوفاء ، والأمانة .. .. إلخ . ولا يتعارض تمسك المفاوض بالقيم مع ما يتسم به من مختلف أنواع المهارات التفاوضية .

إن التزام المفاوض بقيم محددة ومعينة تمكنه من إنجاز ما أسند إليه من أهداف لتحقيقها من خلال عملية التفاوض . حيث إن مثل هذا المفاوض يستطيع أن يتخذ القرار الصحيح دون تردد وفى أقل وقت ممكن . بما يجعله يشعر بأنه حقق إنجازاً حقيقياً من حيث الحصول على ما يتطلع إليه. لأن قيمه قد ساعدته على إقناع خصمه (الطرف المفاوض) على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز الذى يسعى إلى تحقيقه .

هذا ؛ والقيم الثابتة لدى المفاوض تشكل قوة دفع فعاله ، وتؤدى إلى الإسـهام فى حل ما قد يعترض المفاوض من صعوبات ، ومشكلات . حيث تكـون لدى المفاوض القدرة والقوة الدافعة لعرض مختلف أنواع الحلول التى تسهم فى حل ما يعترضهم من مشكلات . فضلاً عن بيان الفائدة الحقيقية التى تعود على طرفى التفاوض إذا ما استجابا كليهما لهذه الحلول .

كما أن تمسك المفاوض والتزامه الواعى بالقيم يدفعه لأن يتخذ مختلف الإجراءات والأساليب لتنفيذ ما يصل إليه من قرارات على أكمل وجه ، وفى أقل وقت ممكن ، وعلى درجة عالية من الصحة بما يرضى طرفى التفاوض .

ولذلك نجد أن كثيراً ممن يعملون فى مجال التفاوض يشيرون إلى أهمية دور القيم والأخلاق فى التفاوض ومن بين هؤلاء ماكس

بارزمان Max Nazrman (٢٠٠٢) الذى أشار إلى أن الأخلاق والعدالة والقيم تشكل أهمية فى عملية التفاوض ، وأنه يوجد ارتباط وثيـق بين المعـايير الأخلاقية والقيم وعملية التفاوض ، وأن اسـتخدامها فى التفـاوض يلقى الضوء على ما قد يحدث من غموض . بل ويسهم فى إحداث قدر من المرونة أثناء التفاوض .

ويري بعض الذين يعملون في مجال التفاوض أن أخلاق الكذب ، والخداع جزء أساسى فى التفاوض وأنه مقبول أخلاقياً ويعتبرونها من الاسـتراتيجيات الفعـالة لتحقيـق نتائـج إيجابية فى التفاوض .

على حين يؤكد فريق آخر على أهمية الالتزام بالأخلاق والقيم الحميدة ؛ على أساس أن العالم سيكون أفضل بدون الغش والخداع المبنى على القيم والأخلاق غير الحميدة وإن ما قد يحدث من سلوك خداعى – لا أخلاقى – يعد دافعاً فردياً له مبرراته لدى مستخدمة . لأن كثيراً من المفاوضين يعتقدون بأنهم أكثر تمسكاً بالأخلاق والقيم عن غيرهم ، ويعزون استخدام – السلوك الخداعى – إلى الدفاع عن النفس ، لأنه يظن أن خصومه يخدعونه .

هذا ؛ وإن واقع الأمر بالنسبة للطبيعة البشرية التي خلقها الله والتى لم تفسد بفعل الحياة ترفض رفضاً باتاً الالتزام بالأخلاقيات

والقيم* غير الحميدة فى التعامل مع الآخرين . فإذا كان الأمر منوط بحقوق البشر ، فيما يدور على مائدة المفاوضات ؛ فانه يجب الالتزام بهذه الأخلاقيات والقيم لما لها من أثر فعال فى التعامل الصادق والثقة بالآخرين ، فيصل كلا المتفاوضين إلى نتائج مرضية لهما .

وعلى كل حال سواء من يؤكدون على أن التفاوض مبنى أساساً على الأخلاقيات والقيم الخادعة ، أو على الذين يقررون ضرورة الالتزام بالأخلاقيات والقيم الحميدة ، فإنهم يرون أن القواعد الأخلاقية ، والقيم المختلفة يمكن تنفيذها فى آن واحد . حيث يخضعونها لمدى تحقيق المصلحة والمكسب على أساس أن الاستجابة للتنازلات تثير قيم التضحية ضد بعضها بعضا .

* يقصد بها القيم الوضعية المتغيرة التى تعتمد على الأطر الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

الفصل السابع

التربيـــة والتفـــــاوض

- مقدمـــــة.
- دور التربية فى إعداد المفاوض .

التربية والتفاوض

مقدمـــــة :

يكاد يجزم الدارسون لموضوع التفاوض أنه أمر فطرى لدى الإنسان . ولعل ما نلاحظه من سلوك الأطفال منذ مراحل نموهم الأولى ، وما يحدث بينهم من سلوكيات أثناء ممارسة اللعب ، سواء كان فى بدايته ، أو عند حدوث مشكلة بينهم ، أو عند الانتهاء من ممارسة نوعاً معيناً منه ، والانتقال ، والدخـــول فى لعبة أخرى ، وهذا يؤكد صحة القول بفطـــرية التفاوض . حيث نجد أن الأطفال يناقشـــون الأدوار ، ويـــوزعونها بعد الاتفاق عليها ، ثم يضعون المواثيق بينهم للالتزام بأصول اللعبة عند الممارسة . كما نلاحـــظ - أيضاً - أنهـــم يلجئـــون إلى المفاوضة حال حـــدوث مشكلة بينهم ، بهدف الوصول إلى حل يرضى جميـــع اللاعبين منهم . الأمـــر الذى يجعلهـــم يعودون مرة ثانية إلى ممارسة اللعب حتى ينتهون منه .

إن هذه الملاحظات التى لا يشك أحد فى صحتها وخاصة من يهتم بدراسة سلوك الأطفال خلال مراحل نموهم . يدعونا إلى أهمية تدعيم مثل هذا السلـــوك التفاوضى ، والعمل على تنمية

مختلف المهـــارات التى تمكن مثل هــؤلاء الأطفال من إتقان ودقة ممارسة السلــوك التفاوضى فى حياتهم .

ولما كان التفاوض أساساً من أسس ممارسة الحياة ، فإنه من الضرورى أن تهتم التربية بعملية التنشئة الاجتماعية للإنسان الفرد منذ مراحل نموه الأولى بهدف تنمية قدرته على التفاوض ، وإكسابه أكبر قدر ممكن من الثقافة التفاوضية ، وإلمامه بمختلف الأبعاد ، والمتغيرات التى تسهم فى تدريبه حتى يكون قادراً على التفاعــل مع أفــراد المجتمع من خلال عملية التفاوض حال معايشـــته لأى موقــف من مواقف الحياة التى تتطلب استخدام مهارة التفاوض .

دور التربية فى إعداد المفاوض:

وبناء على ما تقدم يتضح أهمية دور العلمية التربوية فى رعاية الأطفال منذ مراحل نموهم الأولي ؛ بداية بالكشف عن القدرات ، والاستعدادات ، والميول ، والمهارات والعمل على تنميتها، مع مرعاة مدى ما يسهم به الجانب النفسى ، في تنمية القدرات ، والإمكانات العقلية ، والإبداعية والانفعالية ، والاجتماعية لاعداد المفاوض الجيد ؛ بما يســـاعده على تمكنه من هذه الإمكانيات ، وحســـن استثمارها فى مختلف المواقف الحياتية العامة ، والمواقف التفاوضية الخاصة .

وتعد الأسرة هى المؤسسة الأولى المعنية بتربية الأبناء وتدريب أطفالها على التفاوض عن طريق ما تقوم به من عمليات التنشئة الاجتماعية . وبيان كيفية إقامة علاقات اجتماعية إيجابية بين أفــراد الأسرة الواحدة ؛ سواء كان التعامل بين الوالدين والأبناء ، أو بين الأبناء مع بعضهم بعضاً . بحيث يتم إنشاء هذه العلاقات علي أساس من التواد والمحبة ، والفهم الجيد لوجهات نظر كل طرف دون التحيز لطرف على حساب الآخر . وأن تكون على أســـاس تقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف أثناء عملية التفاوض ، وصولاً إلى المحافظة على علاقات إيجابية وفعالة بينهم .

وهذا يدعونا إلى تنبيه الوالدين والأبناء إلى أهمية اختيار أفضل أساليب التفاوض . وانتقاء الكلمات ، والتعبيرات المستخدمة أثناء عملية التفاوض ، وأن يلتزم جميع أطرافها بضبط النفس حال اصطدام الحوار بينهم ، وأن يتم هذا الحوار على أساس من العاطفة الوالدية ، والأخوية التي يجب أن تسود بينهم . لأنه إذا حدث خلاف هذا ، فان الأمر يؤدى إلى القلق والتوتر الذى ينتج عنه سوء العلاقات الاجتماعية .

كما تسهم التربية فى عملية التفكير العلمى وتنميته لأنه يعتبرا أساساً ضرورياً للتفاوض . حيث إنه يعتبر القاعدة التى ينطلق منها

المفاوض خلال مختلف العمليات التفاوضية التي يتصدى لها . ويتم تنمية ما تقدم خلال مراحل النمو المختلفة عن طريق العملية التعليمية ، وما يقـــدمه المعلم من مواقف يعيشها الفرد ، وتساعده علي تنميه قدراته واستعداداته وتفكيره العلمى ، وذلك عن طريق وضع الفرد فى مواقف تعليمية ، وتدريبية تسهم فى تنمية مختلف الأسس التى يتم من خلالها إعداد المفاوض الجيد .

ويمـــكن أن تتم عملية التنشئة الاجتماعية للمفاوض مع بـــداية مراحل النمو الإنسانى للفرد ، والتى يكون من بين أهدافها كشف قدرات ومـــيول ومختلف مهارات الأطفال وخاصـــة مهارة التفاوض من خـــلال تصرفاتهم أثناء ممارســـتهم اللعب ، والعمل على تنمـــية هذه المهارات عن طـــريق ما تقوم به الإخصائية الاجتماعية فى دور الحضـــانة . وقـــد أكـــد على أهمـــية هذا الـــدور الذى تقـــوم بـــه دور الحضـــانة ما أورده " نبيه إبراهيم إسماعيل " (١٩٨٩ : ٨٨) عند بـــيان ضرورة الفهم الواعى لمن يعملون فى دور الحضانة حتى يتمكنوا من الكشـــف المبكر لقدرات واستعـــدادات الطفل فى مرحـــلة الحضانة . فضلاً عن العمل على تنمـــية مختلف أنواع المهارات ، ومن بينها مهارة التفاوض لما لها من أهمية فى ممارسة دوره فى الحـــياة بشكل سوى سليم .

وقد أثبتت نتائج دراسة ديولف Dewolf (٢٠٠٠) أهمية دور اللعب فى إعداد المفاوض الجيد . حيث أسـفرت نتائج هذه الدراسة – التى كانت تهدف إلى دراسة التفاوض لدى أطفال ما قبل الدراسة عند ممارستهم للعب ، كدراسة استطلاعية للتعـرف على أبعاد التفاوض عند أطفال هذه المرحلة ، بقصـد محاولة فهم هذه الأبعاد للوصول إلى تحديد عدد من الأساليب التفاوضية والتى يمكـن الاعتماد عيها فى البرامـج التعليمية ، وأثناء عملية التنشـئة الاجتماعية – عن أن الأطفال فى هذه المرحلة العمرية يتميزون بعدد من خصائص المفاوض الجيد ؛ ومن أهـم هذه الخصائص ، تحمل الضغـوط ، والإحباط ، والقـدرة على التلاءم والتوافـق مع الآخرين .

هذا ؛ وقد أكد " وليام أورى " على أهمية عدم ترك التدريب على التفاوض ، وتنمية مهاراته للمحاولة والخطأ . بل ينبغى إكساب الفرد مختلف الفنون والأبعاد النفسية التى تسهم بقدر كبير، فى تنمـية مهارات التفاوض ، حتى يصـبح لديه القدرة على الإقناع ، و التأثير فى الآخرين ، والتركيـز على فهـم دلالة الألفـاظ، والإشـارات ، والإيمـاءات ، خـلال الموقـف التفاوضى . (ثابت عبد الرحمن ادريس ، ٢٠٠١)

ولما كان الضبط الانفعالى هدفاً من الأهداف الضروريه خلال مراحل النمو المختلفة للفرد ، وصـــولاً بذلك إلى مرحلة من النــضج الانفعالى للإنسان الذى يعينه على ممارسة دوره فى الحياة بشكل سوى سليم . فإنه يعتبر مطلباً ضرورياً فى عملية التنشئة الاجتماعية فيما يكون عليه الفرد المفاوض من القدرة على الضبط والنضج الانفعالى ؛ ذلك لأن من يعمــلون فى مجال التفاوض يؤكدون على أن الضبط الانفعالى يعد فناً من فنون التحكم التى ينبغى أن يتســم بها المفاوض فى مختلف مواقف الحياة بصفة عامة ، والتفاوض بصفة خاصة . فضلاً عن استــخدام هذا البعد – الضبط الانفعالى – فى إحداث قدر من العلاقة الوجدانية بهدف استمالة عقل الطرف الآخــر عن طريق انتقاء الكلمات ، والعبارات التى يستخدمها عند التفاوض ، وما يقدمه من مثيرات ذات ارتباط بهذا البعد .

ولما كان من بين أهداف عملية التنشئة الاجتماعية إكساب الإنسان الفرد الثقة بالنفس وتنميتها خلال مراحل نموه المختلفة ، لما لها من أهمية فى مدى إقباله على الحياة دون خوف أو تردد لتحقيق أهدافه فيها . ولما كانت الثقة بالنفس سمة أساسية وضرورية للمفاوض ، فإنه يجب العمل على تنمية هذة السمة عن طريق فتح المجال أمام الطفل منذ بداية حياته لممارسة كثير من الأدوار الاجتماعية عن طريق ممارسة اللعب . بحيث تقدم له

نماذجاً من اللعب يحقق مضمونها ، وممارستها قــدراً من الثقة بالنفس . وهــذا ما أكده كثير من الباحــثين فــى مجال علم نفس النمو ، والتنشــئة الاجتماعية ، والصحــة النفسية . الأمــر الذى جعــل " نبــيه إبراهيــم إسماعيل " (١٩٨٩، ٣٤:٣٦) يركز على أهمية دور اللعب فى حياة الطفل لأنه يمثل عنده آداءً وظيفياً في حياته . ومن هذا المنطــلق يمكن أن يسهم اللعب المعد مسبقاً فى إكســاب الطفــل منذ مراحل نمــوه الأولــى قدراً مناسباً من الثــقة بالنفــس التى تعتــبر ســمه أساســية من سمات الشخصية المفاوضة .

هذا ولابد أن تهتم التربية بإكساب الأطفال منذ بداية حياتهم ، ومع زيادة معدلات نموهم العقلى ؛ بالقدرة على حل المشكلات باستخدام أساليب متنوعة ومتعددة ، يمكن الاعتماد عليها فى مختلف مواقف التفاوض التى يكون بصددها . بما يساعده على تحقيق قدر معقول من التآلف والتوافق اللذان يؤديان إلى حلول مرضية لكلا الطرفين . وذلك من خــلال ما يقــدم لهم من مقررات علمية عبر سنوات الدراسة المختلفة ، يكون من بين أهدافــها كيفية استخدام أساليب مختلفة لحــل ما يعترض حياتهم العامة من مشكلات ، وما يواجهــونه من هذه المشكلات حال دخولهم فى عمليات التفاوض . ويكون التركيز الأساسى على

بعض المقررات ذات المضمون أو المحتوى الذى يفيد فى هذا المجال .

كما أنه يمكن القول بضرورة اهتمام التربية بالثقافة التفاوضية ، لما لها من أهمية فى مدى قدرة المفاوض على كسب الأطراف الأخرى ، واستمالتهم ، وتحويل وجهات نظرهم إلى ما يفيد فى حل مشكلة التفاوض . حيث تسهم هذه الثقافة فى فهم وبيان كثير من الأمور التى قد تفهم فهما غير صحيح ، وبالتالى تصل عملية التفاوض إلى نتائج إيجابية . بالإضافة إلى أن الثقافة التفاوضية تشكل شخصية المفاوض ، وتمكنه من أن يكون على مستوى من القدرة العالية للتصدى لأية مشكلة تواجه عملية التفاوض التى هو بصدد إجرائها .

لهذا فانه من الأهمية بمكان أن يزود الأطفال بهذه الثقافة منذ بداية حياتهم ، وممارستهم لعملية التفاوض - كما سبق القول فى ممارسة اللعب - وكذلك من خلال إيجاد مقررات ومناهج دراسية تتضمن هذه الثقافة بصفة خاصة . وهذا ما أكده هارنيك Harinck(٢٠٠١) فى نتائج دراسته التى أجريت بهدف دراسة خصائص الشخصية المفاوضة .

وتسهم العملية التربوية - أيضاً - فى إكساب الأطفال ما يطلق عليه تعليمهم " الأخذ والرد " أى مراعاة مصالحه ، وفى الوقت نفسه لا يهمل مصالح غيره ممن

يتعاملون معهم : ولما كان إدراك هذا البعد - الأخـذ والرد- يعد سمة أساسية يجب أن يتسم بها المفاوض الممارس ، فإنه ينبغى أن يتـم إكسـاب الطفـل منذ بداية تعامـله مع غـيره من الأطفال لهذا الأسلوب من التعامل من خـلال عملية التنشئة الاجتماعية . وذلك عن طريق ما يقـدم له من مقـررات أو مـواد تعليمية ، أو نشاط مدرسى يكسبه ، ويعلمه ، ويمكنه من الممارسة الفعلية لتطبيق هذا البعد فى حياته ، وعندئذ تكون التربية قد أدت دوراً أساسياً . بل وهاماً فى تكـوين شخصية المفاوض . وهـذا ما أشار إليه كل من " عبد المنعم شحاته " (٢٠٠١) عنـد تناوله الأنا والآخر . وأكدته دراسة هيرى Hirai (٢٠٠١) عندما أثبتت النتائـج أن الفـرد المفاوض الناجح كان يهتم بالأنا والآخر فى وقت واحد .

ولابد لكل من الوالدين ، والمربين أن يهتموا بتعليم الأطفال منذ مراحل نموهم الاستبصار الجيد بموضوع التفاوض ، وكذلك أطرافه ؛ لأن هذا من شأنه أن يسهم إسهاماً إيجابياً فى تعليمهم انتقاء ، واختيار أنسب الاستراتيجيات ، والأساليب التي تعينهم على إجراء مفاوضات تؤدى إلى نتائج إيجابية حال دخولهم فى أية عمليه من عمليات التفاوض فى الحياة . ويمكن أن يتم هذا على أساس أن يقوم الوالدان ببيان المواقف الحياتية ، ومعرفة أبعادها ، وكيفية الاستفادة منها فى اكتساب خبرات تعينه على اجتياز

المواقف التفاوضية . وكذلك الأمر بالنسبة للمربين عن طريقة تهيئة مواقف تعليمية ذات مضامين معينة تتطلب الاستبصار الجيد بها ، للوصول إلى خبرات جيده يمكن استخدامها حال تصديهم للمواقف التفاوضية .

هذا ؛ وقد أجرى جليسباى وآخرون Gillespie et al (١٩٩٩) دراسة لبيان العلاقة بين التربية التفاوضية وممارسة التفاوض . وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن الاهتمام بالتربية التفاوضية ، وكيفية التفاوض ؛ يؤدى إلى إكساب الأطفال كيفية التأمل المنطقى لموضـــوعات التفاوض ، وكيفية التركيز على أســـس التفاوض ، والانتباه لمختلف القضايا ذات الارتباط بموضـــوع التفاوض ، وكيفية معالجتها . وقد تم هذا عن طريق تربية الأبناء من خـــلال جلسات التفاوض الجماعية . وهذا يؤكد على أن للتربية أثراً إيجابياً وفعالاً فى مدى إمكانية ممارسة الإنسان للتفاوض .

ومما تقدم يتضح أن للتربية دوراً أساسياً ومهماً فى إكساب الأطفال كثير من الأسس التى ينبغى أن يلموا بها إذا أردنا أن يكونوا قادرين على حل ما يعترض حياتهم من مشكلات وصعوبات عن طريق التفاوض . فضلاً عن مدهم بأهم الفنيات التى تعينهم على التفاوض بشكل جيد . بالإضافة إلى تنمية مختلف المهارات التفاوضية لديهم بما يساعدهم على كسب كثير من جولات التفاوض

التى يتصدون لها خلال ممارستهم لأدوارهم فى الحياة .

هذا ؛ ويستطيع كل مربى ، ومعلم مؤمن برسالته إيماناً فعلياً أن يستخدم استراتيجيات متعددة ، وطرق وأساليب متنوعة ، وأن يعد مواقف مختلفة وثرية بمضامين تتناسب وقدرات ، واستعدادات ، وإمكانات الفرد خلال مراحل عمره المختلفة تعين الأبناء على تنمية مهارتهم التفاوضية .

ومجمل القول إنه يجب إكساب الأطفال منذ مراحل نموهم الأولى ، وخلال مراحل التعليم المختلفة ؛ أساليب حل المشكلات بعيداً عن التشويش ، مع ضرورة الالتزام بالموضوعية ، والابتعاد – قدر الإمكان – عن التركيز على تحقيق أكبر قدر من المكاسب الشخصية . وتعوديهم على الاستماع الجيد . بل الإنصات للطرف الآخر . بالإضافة إلى التحلى بالمرونة حال إلحاح الرغبة لتحقيق ما يدور في عقولنا لحل المشكلات التي تعترض حياتنا . مع ضرورة التركيز على إدراك كل ماله صلة بالمشكلة التى تكون بصدد حلها . بما يساعد على إزالة الغموض ، وبيان الصورة الحقيقية دون مبالغة للطرف الآخر .

كما أن التدريب على كيفية صياغة الحيثيات ، وإقامة الحجة لإقناع نظيره دون المساس بإحساسه إنه قد هزم أو خسر أمر فى غاية من الأهمية . مع ضرورة التركيز على بيان وإدراك قيمة الوقت فى عملية التفاوض ، وتوظيفه توظيفاً يؤدى إلى تحقيق قدر

من الإيجابية في إحراز تقدم فى طريق حل المشكلة ، مع توضيح أهمية معرفة ، وفهم ثقافة الطرف الآخر ، وتوظيفها فى الوصول إلى نتائج إيجابية ، وبيان خطورة استخدام أساليب خادعة فى عملية التفاوض ، أو تبنى أفكار خاطئة والدفاع عنها .

ولتشجيع الأطفال منذ مراحل نموهم الأولى على الحوار والمناقشة ، وتعليمهم كيفية استخدامها لإقناع غيرهم دون خوف من المواجهة أو التردد أثناء التفاوض أهمية بالغة فى أعدادهم كمفاوضين ، مع ضرورة بيان أهمية الرأى الآخر ، واعتباره ضرورة أساسية عند اتخاذ القرار . وألا يكون الإنسان أسير أفكاره فقط دون الاعتبار لأفكار غيره . كما أن تعليم الأطفال – منذ البداية – الاختيار بين البدائل الممكنة والمتاحة أمر لابد منه . حيث يساعدهم على حل ما يعترضهم من مشكلات الحياة اليومية .

كل هذا يمكن أن يتم من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية عن طريق كل من الأسرة والمدرسة والأجهزة الإعلامية المختصة ببرامج الأطفال فى مختلف القنوات الفضائية ، والبرامج الإذاعية ، والمجلات والصحف اليومية .

الفصل الثامن

البعد النفسى فى التفاوض الإسلامى

- مقدمـــــــة.
- ميثاق التحالف بين المهاجرين والأنصار.
- المعاهدة مع اليهود .
- معاهدة صلح الحديبية .

البعد النفسي في التفاوض الإسلامي

مقدمـــة :

إن المتتبع لمختلف المعاهدات التى عقدها رسول الله " صلعم " وغيره من الصحابة رضوان الله عليهم نجد أنه قد تم التأكيد – بناء على ما ورد فى القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة – على حقوق المسلم على المسلم ، وعلى حقوق الجار أياً كان دينه ، وعلى الدعوة إلى حب الخير للناس كما نحبه لأنفسنا ، وعلى عدم تناول أعراض المسلمين وغيرهم وأن تكون العلاقات على أساس الاحترام والتقدير ، وحسن المعاملة . فضلاً عن التوصية بالتحلى بالرحمة والرأفة فى تعاملنا مع البشر بشكل عام يدرك تمام الإدراك أن رسول الله " صلعم " قد ركز على البعد النفسى لدى المفاوض. بل وأهتم بأثره النفسى عليهم اهتماماً بالغاً، بما أدى إلى تحقيق أكبر قدر من النجاح فيما توصل إليه – ومَنْ بعده – من المفاوضين مع الأطراف الأخرى.

ومن الملاحظ أن الذين يعملون فى مجال التفاوض يؤكدون على ضرورة توافر نوعية محددة من السمات التى يجب أن يتسم بها المفاوض حتى يتمكن من إنجاز ما عهد إليه من أهداف عندما يكون بصدد التفاوض مع الآخر . والمتتبع لنوعية السمات التى يتحلى بها المفاوض الأول فى الإسلام – رسول الله " صلعم " –

يجد أنها من أبرز ، وأعظم ، وأدق السمات التى يجب أن تشكل شخصية المفاوض وتحدد نمطها . ومدى دقتها ، وصدقها ، وجاذبيتها فى التعامل مع الأطراف المفاوضة الأخرى. بما يؤدى إلى إنجاز المعاهدات بصورة أفضل لكلا الطرفين .

فقد أثبتت كتب السيرة النبوية ، والتاريخ الإسلامى كثيراً من السمات فى شخصية رسول الله " صلعم" منها ما يتصل بالجانب الجسمى فقد كان " صلعم " معتدل الخلقة ، متوسط الطول ، فما هو بالطويل البائن ، ولا بالقصير المتردد ، كما أنه كان عظيم الهامة، فخماً مفخماً ، مهاباً فى طلعته ، منبسط الوجه ... وغيرها من السمات الجسمية التى تشير إلى كمال خلقته ، وجمال صورته* . وهى سمات فى مجملها تدعو من يتعامل مع مثل هذه الشخصية إلى أن يكن فى نفسه التقدير والاحترام والمهابة لها .

ومن السمات التى تشكل أهمية بالغة فى شخصية المفاوض السمات العقلية والتى يستدل عليها من القدرة اللغوية ، ومدى قدرته على استخدامها . فقد كان رسول الله " صلعم " يتسم بعقل راجح ، والذى يبدو فى دقة تعبيره ، وبلاغة قوله ، وفصاحة لسانه ، التى تشير إلى عمق تفكيره وحسنه ؛ مما جعل من يستمعون إليه

---

* وهذا ما جعل حسان بن ثابت رضى الله عنه أن يقول فيه

وأجمل منك لم تر قط عينى ... وأكمل منك لم تلد النساء
خلقت مبرءاً من كل عيب ... كأنك قد خلقت كما تشاء

من أهل المعرفة ، والحكمة وذوى العقل الراجح يفهمون حقيقة دعوته ، ومدى صحتها ، وعظيم العائد من اعتناقها فى حياتهم الدنيا والآخرة . فضلاً عن سرعة تجاوب من يتفاوضون معه فى كثير من المعاهدات التى عقدها " صلعم " مع غيره من الأطراف فى بداية الدعوة الإسلامية .

كما كان يتسم " صلعم " بسمات خلقية ؛ حيث كان يسبق حلمه جهله ، ولا يزيد شدة الجهل إلا حلماً .- ومن حديثه مع سيدنا عمر رضى الله عنه فى واقعة " زيد بن سعيه " دليل على حلمه وأناته وصبره . حيث وجه حديثه " صلعم " إلى عمر قائلاً : " أن تأمرنى بحسن الأداء ، وتأمره بحسن التباعه " - وهذه السمة من أهم السمات التى تعين المفاوض على الوصول إلى أهدافه من التفاوض مع غيره . فضلاً عن عمق صدقه ، وعظيم وفائه ، والتزامه بالحق وبحثه عنه وثباته عليه ، وبشكل عام كان يجمع كل السمات الخلقية التى وصفه الناس بها ، وإتباعه بأنه " صلعم " " أحسن الناس خلقاً " .

هذا ؛ وتشير السيرة النبوية على أنه كان " صلعم " حسن المظهر ؛ فقد كان يلبس مما صنع من الرداء فى اليمن ، والشام ، وروميه ، وكسروانية . حيث تلقى " صلعم " جبة من ملك الروم ، وكان يلبس العمامة على القلنسوة ، وكان يلبسها بدون القلنسوة .

وهذا يعنى أنه " صلعم " مع زهده فقد كان يهتم بمظهره كقائد وكقدوة لمن حوله . وهو معلم من معالم الشخصية المفاوضة التى لا مثيل لها .

هذا ؛ ويوجد عديد من السمات التى يعتبرها من يعملون فى مجال التفاوض ضرورة أساسية فى شخصية المفاوض ، كالمرونة، والبساطة ، وبُعد النظر ، ورحابة الصدر ، ... وغيرها من السمات التى يصنفها بعض علماء النفس بأنها سمات عامة فى الشخصية الإنسانية . والمتتبع لسمات رسول الله " صلعم " يجد أنه يتميز "صلعم" بالمرونة ، والبساطة ، والانبساط ، ورحابة صدره الذى يبدو أكثر ما يبدو فى حلمه وأناته وصبره ، كما أنه "صلعم" كان ليس بالجافى ولا بالمهين ، ويتحلى بحسن الدعابة وصدقها ، وانبساط الوجه ، ورقة المشاعر والأحاسيس .. وغيرها من السمات التى تعين المفاوض على حسن أدائه حالة التفاوض مع الآخرين .

بالإضافة إلى ما تقدم من سمات الرسول "صلعم" التى جعلته فى مقدمة ، بل أعظم المفاوضين على الإطلاق . فقد كان يتميز بالشجاعة بشكل عام وفى الحق بشكل خاص ، وصفاء حسه ، ونفاذ بصيرته ، وصحة طبعه واستقامته ، ورقة كلماته وألفاظه ، والروية فى الكلام والدقة فيه . كما أنه "صلعم" لا يتكلم فى غير

حاجة ، ويعطى جلسائه كل واحد منهم نصيبه من الاهتمام كأنه يحدثه هو . فضلاً عن قدرته "صلعم" العالية فى التأثير على من حوله بسلوكه السلس الفعّال . كما أنه كان لا ينزع يده عند المصافحة إلا إذا نزع مصافحه يده ، ولا يصرف وجهه الشريف عن وجه من يكلمه حتى ينصرف عنه ، ويتميز سكوته وصمته بسبب حلمه ، وحذره ، وتقديره ، وتفكره .

ويبقى الإشارة إلى ما أكده المفاوضون على أهمية الممارسة للتفاوض . فقد مارس الرسول "صلعم" قبل بعثه التفاوض . حيث كان "صلعم" مشاركاً فى حلف الفضول الذى يعد من أعظم المعاهدات التى أثبتت حق معاونة المظلوم للانتصار من الظالم . هذا الحلف الذى أقره الرسول "صلعم" فى الإسلام .

إن العرض السابق الذى أشار إلى السمات التى كان يتسم بها رسول الله "صلعم" كمفاوض تشير إلى أن الإسلام يهتم اهتماماً بالغاً بشخصية المفاوض، ومدى كفاءتها وقدرتها على ممارسة هذا العمل، وقد أكد هذا رسول الله "صلعم" هذا الأمر قولاً، وفعلاً. وهذا ما سار عليه أصحابه رضوان الله عليهم فقد كان المفاوض ينتقى من قبل الخليفة أو الحاكم للدولة الإسلامية على ضوء هذه السمات والخصائص. مما أدى إلى نجاحهم فيما أقدموا عليه من معاهدات مع غيرهم فى مختلف الفتوحات الإسلامية.

ميثاق التحالف الإسلامى بين المهاجرين والأنصار

مقدمة :

اعتمد رسول الله " صلعم " فى تنفيذه لميثاق التحالف بين الطرفين – المهاجرين والأنصار – على النصوص القرآنية والنبوية ، والقدوة الحسنة لإرساء قاعدة مراعاة الأبعاد النفسية لدى الإنسان ، على أساس إدراك حقيقة طبيعة الإنسان البشرية ؛ حيث استخدم رسول الله " صلعم " هذه النصوص فى إنشاء أفضل علاقة إنسانية بين المسلمين بعضهم بعضاً ، وبينهم وبين غيرهم ممن يعتنقون أدياناً أخرى سماوية كانت أم وضعية ، فضلاً عن السعى لتحويل هذه النصوص إلى واقع فعلى فى كل ما يصدر عن الإنسان المسلم من سلوك عند تعامله مع غيره من البشر . الأمر الذى أدى إلى التزامه بعديد من القيم الأخلاقية الحميدة ، والمعايير والمبادئ الإسلامية ، بهدف رفع مستوى الحالة النفسية السليمة إلى أقصى ما يمكن أن يصل إليه الإنسان المسلم ، لما لها من أثر فعّال فى كل ما يصدر عنه من سلوك يجعله يقبل على الحياة لبذل ما لديه من طاقات ، وإمكانيات وقدرات إبداعية – استجابة لدعوة الله سبحانه وتعالى له – لينعم بها الجميع على حد سواء .

ومن المعلوم أن المأخاة بين – المهاجرين والأنصار – عهد بين طرفين ؛ يتولى فيها الأنصار رعاية مختلف حاجات ومتطلبات

المهاجرين الأساسية للحياة حتى يتمكنوا من بداية حياتهم بداية مشبعة وسوية ، وأن على المهاجرين تدعيم أواصر العلاقة مع الأنصار على أساس من المحبة والإخلاص ، والوفاء ، والتعاون الذى يؤدى إلى تقوية هذه العلاقة . الأمر الذى يترتب عليه إذابة أية عوائق تعوق مسيرة انطلاق الإسلام لتحقيق أهدافه الأساسية ؛ والتى تتمثل فى بناء مجتمع إسلامى على أسس الدين الحنيف . وهذا ما سجله التاريخ ، وحدثنا به المؤرخون على مدى العصور الإسلامية الأولى .

وقد كان لميثاق التحالف الإسلامى بين المهاجرين والأنصار أثر إيجابى . حيث قضى هذا الميثاق على ما كان بين الناس من آثار العصر الجاهلى من نزاعات ، ومشاحنات ، وحروب دائمة ومستمرة . وأوجد مناخاً نفسياً صحيحاً ، مشبعاً لمختلف حاجات جميع الأفراد دون تمييز بينهم . الأمر الذى أدى إلى إرساء عدد من العوامل النفسية التى من شأنها أن تعمق العلاقات الإنسانية ، وتحدد وتعلى من وحدة الهدف والمصير .

ولهذا كانت فكرة ونصوص المؤخاة بين المهاجرين والأنصار تنطوى على كثير من الأبعاد النفسية التى تعتبر أساساً لبناء مجتمع متحاب ، ومنتمى ، ومعطاء . حيث إن هذه المؤاخاة قد قضت على ما كان موجوداً فى النفس البشرية من أمور العصر الجاهلى .

حيث العصبيات ، والفوارق بين الناس ، والتباهى بالأنساب . وقد أحدثت هذه المؤاخاة نتائج إيجابية بين الطرفين – المهاجرين والأنصار – حيث شاع بينهما المؤانسة ، والإيثار ، والمواساة ... وغيرها من فضـــائل الأخلاق التى أرسها الرسول " صلعم " ، والتى كتب عنها التاريخ الإسلامى ، وأعطاها حقها من الدراسة والبحث ، والتى أسفرت عن نتائج إيجابية فى بناء المجتمع الإسلامى الأول .

ومن يمعن النظر فى هذا العهد والميثاق بين المهاجرين والأنصار يدرك تمام الإدراك مدى فهم الإسلام للطبيعة الإنسانية ، وخاصة ما يتصل بالجانب النفسى . حيث أبرز فكرة الأخوة بينهما ولهذا كان العطاء من الأنصار بلا حدود ، والقناعة والرضا من المهاجرين . الأمر الذى أتاح للجميع – مهاجرين وأنصار – تحقيق إشباعات ، ومتطلبات الحياة الإنسانية . بما أحدث أكبر قدر من التفاعل الإيجابى بين الطرفين ، وبما أدى إلى المؤاخاة الفعلية ، والعملية بينهما التى أثمرت التقدير ، والإخلاص ، والوفاء لكل طرف منهما ؛ وما ترتب على هذا من حسن التعامل ، وسرعة الاندماج . الأمر الذى أدى إلى الارتقاء بمستوى أداء الفرد فى حياة المجتمع الإسلامى اليومى ، وفى مستوى الأداء فى الفتوحات الإسلامية فيما بعد .

وقد اعتمد رسول الله " صلعم " فى تنفيذ ميثاق التحالف بين الطرفين على النصوص القرآنية ، والنبوية ، والقدوة المثالية ؛[٤] عندما ركز على فكرة التآخى بين المهاجرين والأنصار ، والتى بدورها قد راعت طبيعة الإنسان ، وإشباع حاجاته ، ومتطلباته الضرورية والأساسية فى الحياة لكل مهاجر ، وفى الوقت نفسه كان موقف المهاجر من الأنصار موقف أخوة فعلية ، حيث التعفف ، وتفضيل العمل ، وبذل الجهد لمواجهة الحياة الجديدة والتعفف عن أخذ ما عرضه نظيره المهاجر من أساسيات لاستمرار الحياة بشكل صحيح مادام قادراً على بذل الجهد والعمل من أجل العيش .

ومن الملاحظ أن هذا الميثاق والعهد قد نفذ تنفيذاً فعلياً صحيحاً تحت رعاية رسول الله " صلعم " الأمر الذى أدى إلى التزام كل طرف بما أوجبه على نفسه على أساس من القيم والمبادئ والمعايير الإسلامية . الأمر الذى أدى إلى رفع مستوى السواء النفسى لدى كل منها إلى أفضل ما يكون عليه الإنسان الطبيعى كما أراده الله سبحانه وتعالى . وهذا ما جعل الجميع يقبلون على الحياة باذلين كل ما لديهم من جهد ، وإمكانيات . وطاقات وقدرات إبداعية فى سبيل خدمة المجتمع ، وتقوية الدولة الإسلامية .

المعاهدة مع اليهود

بعد أن وضع الرسول " صلعم " أسس إقامة الدولة الإسلامية. حيث الميثاق والعهد من المهاجرين والأنصار الذى صيغت بنوده على أساس اعتبار الطبيعة الإنسانية وخاصة الجانب النفسى منها كالحب ، والانتماء ، والعطاء ؛ هذه العوامل النفسية التى تشكل القاعدة الأساسية لإقامة مجتمع سوى سليم . بدأ – عليه الصلاة والسلام – فى التفكير فى تحديد علاقة المســلمين بغيرهم من اليهود . فكان العهد الذى تم بين الرسول " صلعم " وبين اليهود*. وفيما يلى عرض لأهم بنود هذا العهد .

- الاعتراف باليهود داخل أمة المؤمنين ، وأن لهم دينهم وأموالهم.
- أن على اليهود نفقتهم ، وعلى المسلمين نفقتهم .
- أن لليهود النصح والنصيحة .
- أنه يجب نصر المظلوم منهم .
- أن يتم حل الخلافات التى قد تنشأ بينهم وبين المسلمين بالرجوع إلى كتاب الله وسنة رسوله .
- التزام اليهود بنصرة المسلمين إذا أعتدى عليهم ، أو حاربهم أحد.

ويبدو واضحاً من أهم بنود هذه المعاهدة أنها قد راعت

* من المعلوم أن اليهود ليس لهم عهد ولا ميثاق .

الجانب الإنسانى بدرجة كبيرة ، وأن رسول الله " صلعم " قد أعطى لليهود حق الالتزام بدينهم ، وبممارسة شعائرهم ، وكذلك حرية التصرف فى أموالهم ، والأمان لأنفسهم . إن منحهم هذه الحريات يشكل أهمية بالغة لمدى إحساسهم بالأمن على أساس ما تم فى هذه المعاهدة من الاعتراف بحقوقهم الإنسانية . وعلى هذا الأساس يمكن أن يشعروا بأنهم مواطنون ينتمون إلى هذه الأمة .

كما أن هذه المعاهد قد حددت مصدر التحكيم حال حدوث مخالفات من الطرفين . وهذا من شأنه أن يفوت على أى طرف إمكانية الانفلات أو التهرب ، أو المراوغة حال حدوث خلافات بينهم تؤدى إلى شـيوع الإحسـاس بالاضطراب والقلق بين الأفراد . الأمر الذى يحقق لكلا الطرفين ، وخاصة اليهود الأمن والطمأنينة .

وبهذه المعاهدة التى حددت فى بنود واضحة – راعت الجانب الإنسانى وخاصة النفسى منها ، أصبحت المدينة موطن الدولة الإسلامية التى يقودها رسول الله " صلعم " وتضم كل من المسلمين واليهود . وأن الجميع يعيشون فى مناخ نفسى ؛ يتسم بالأمن والسلام على أساس تحديد العلاقات الإنسانية بين الطرفين ، والأدوار المنوطة بكل منهما ، وأن المدينة أرض سلام ، وخير للجميع .

كما أنه من الواضح – أيضاً – أن المعاهدة بين الرسول " صلعم " واليهود قد وضعت دستوراً يكفل لكلا الطرفين حقوقه المنصوص عليها فى المعاهدة . حيث تكون الخطوط العامة والخاصة واضحة وضوح الشمس ، والتى تضمن لهم حقوقهم فى إقرارهم على دينهم ، والتصرف فى أموالهم ، وبيان حدود العلاقة معهم على أساس من العدل فى المعاملة . فضلاً عن أن هذا الدستور يعتمد على مرجع ثابت ؛ وهو الشريعة الإسلامية التى تؤكد على أهم حق من حقوق الإنسان فى الحياة ؛ وهو ممارسة حريته ، وخاصة فيما يتصل بعقيدته ، وأمواله ؛ وهما بُعدان أســاسيان للحفاظ على إنسانية الإنسان التى تتمثل فى حرية الاختيار ، والتصرف فى أمواله .

هذا ؛ وقد أعطى رسول الله " صلعم " هذه الحقوق مراعاة للجوانب النفسية لليهود ولتحقيق قدر مناسب من العلاقات الاجتماعية ، والتناسق بين كلا الطرفين لوضع أساس لتنظيم اجتماعى متكامل للدولة الإسلامية . بما يؤدى إلى وحدة الأطراف على أرض هذه الدولة .

معاهدة صلح الحديبية

مقدمة :

كان للأحداث التى سبقت صلح الحديبية ، والتى دعت المسلمين إلى إبرام المعاهدة وإتمام الصلح مع قريش من الأسباب الأساسية التى جعلت رسول الله " صلعم " ، وقريش يتهيئون لقبول هذه المعاهدة . حيث كان المسلمون فى شوق شديد لزيارة بيت الله الحـــرام . وفى الوقت نفسه كانت قريش على درجة عالية من الحمية ، والحقد ، والكره للمسلمين . أى أنه أصبح لدى الطرفين من الأسباب ، والظروف ، والحالات النفسية التى هم عليها ما جعلهم يتمون الصلح .

هذا ؛ فضلاً عن أن رسول الله " صلعم " كان يهدف من هذا الصلح إلى تحقيق مصالح المسلمين ، والدعوة – فى الوقت نفسه – للإسلام . أى أن رسول الله " صلعم " قد نحى بعيداً عن أية أغراض ذاتية أو شخصية قد تعوق إتمام هذا الصلح .

كما أن رغبة المسلمين القوية فى دخول مكة لأداء مناسكهم مهما كلفهم هذا من جهد وتضحية ، قد بينت بشكل واضح الحالة النفسية التى كان عليها المسلمون ، والتى جعلتهم على استعداد تام لقتال من يصدونهم عما يريدون . حيث استقر المسلمون على هذا الرأى ؛ وإن صرح رسول الله " صلعم " بعد هذا بتصريح يخالف

هذا الموقف تماماً . عندما قال : " والذى نفسى بيده لا يسألون خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا اعطيتهم أياها ... ".

ومن يدقق الفكر فى الموقفين - الأول الذى بدا فيه الحزم والقوة بسبب شدة الدافع وقوته لزيارة بيت الله الحرام ، والثانى الذى يوحى بالتسامح واللين .... - يدرك صحة تفسير كثير من المفسرين للأمور التى دعت إلى تغيير موقف الرسول " صلعم " على أساس ما حدث فى بروك ناقته " صلعم " وحبسها حابس الفيل عن مكة . يعتبر أمراً من الله سبحانه وتعالى حتى يقضى الله أمراً كان مفعولاً ، وهو ما جعل رسول الله " صلعم " يصرح تصريحاً على خلاف موقفه الأول . والذى يتضح فيه التسامح والتجاوب . الأمر الذى أدى إلى نجاح الصلح .

كما أن رسول الله " صلعم " قد أراد أن يبطل - ما كانت تردده قريش ضده من أنه " صلعم " جاء معتدياً عليهم مقاتلاً لهم - فأرسل من قبله رسلاً ليبلغوا قريشاً - بمرأى ومسمع من الجميع ؛ بأنه لم يأت لقتالهم ، إنما جاء زائراً لبيت الله الحرام .

أما بالنسبة للأسباب التى دعت قريش لقبول صلح الحديبية ؛ علمهم بأن الصحابة قد بايعت رسول الله " صلعم " على القتال حتى يفتح الله عليهم أو الموت . الأمر الذى أذهلهم ، وأحدث فى نفوسهم

القلق والاضطراب الشديد . مما جعلهم فى حالة من الرعب ، وهذا ما دعاهم إلى قبول الصلح . حيث إن كثيراً من الرسل قد نصحوهم بقبول الهدنة ، وأن يتركوا المسلمين إلى ما جاءوا إليه . هذا ؛ فضلاً عن أن قريش لا تريد أن تعترف بالمسلمين كندٍ لها ؛ فيتحدث الناس بذلك حديثاً يقلل من شأنهم كما يدعون .

ويمكن القول بأنه كان لفعل رسول الله " صلعم " أثر نفسى بالغ فى نفوس قريش وحلفائها من القبائل . الأمر الذى جعلهم يغيرون موقفهم من الرسول " صلعم " وعندئذ أدركت قريش أن الأمر لم يعد فى صالحها وبدأت ترسل الرسل إلى المسلمين لتظهر بأنها منصفة ، وتحتفظ لها بقدر من التقدير عند حلفائها .

عقدت هذه المعاهدة بين ممثل قريش سهيل بن عمرو العامرى وبين رسول الله " صلعم " ، وقد عقدت فى الحديبية* ، وقد تم الاتفاق على البنود الآتية :

- عدم دخول الرسول " صلعم " مكة هذا العام ، على أن يدخلوها فى العام المقبل .
- التزام الطرفان بعدم الحرب لمدة عشرة سنوات ، وأن يأمن الناس بعضهم بعضاً .
- أن يرد الرسول " صلعم " كل من يذهب إليه دون إذن وليه ،

---

* مكان على بعد تسعة أميال من مكة المكرمة .

وأن من يذهب إلى قريش ممن مع الرسول " صلعم " لا يرد إليه .

- للفرد الحرية فى الدخول فى عقد محمد وعهده ، أو أن يدخل فى عقد قريش وعهدها .

كما يسجل التاريخ الحوار الذى دار بين الرسول " صلعم " وبين " سهيل " حال كتابة هذه المعاهدة . حيث اعترض " سهيل " على كتابة " بسم الله الرحمن الرحيم " ، وكذلك على كتابة " محمد رسول الله " وأن الرسول عليه السلام قد وافقه على اعتراضه .

والمدقق النظر فى بنود هذه المعاهدة ، وموافقة الرسول "صلعم" على اعتراض " سهيل " يستطيع أن يدرك تمام الإدراك مدى فهم رسول الله " صلعم " لإدراك الطرف الآخر وما عليه من عقيدة ، ولم يتمسك أو يصر على ما أراد أن يكتبه فى بنود المعاهدة وصيغتها . وهذا يعنى أن الإسلام يعلم المسلم أن يكون على درجة معينة من المرونة حال تفاوضه مع الآخر ، وأن تكون هذه المرونة مبنية على أساس فهم الآخر فهماً صحيحاً ومراعاة البعد النفسى لديه حتى يفوت عليه الفرص سعياً وراء تحقيق الأهداف الأسمى والأهم .

هذا ؛ كما يمكن القول بأن رسول الله " صلعم " قد راع فى

هذه المعاهدة البعد النفسى للطرف الآخر ، مع المحافظة على سلامة المسلمين ، ولهذا وافق على عدم دخول مكة عام المعاهدة [1] على أن يدخلها العام المقبل وعلى وقف الحرب لمدة عشرة سنوات حتى يأمن كل من الطرفين على مختلف جوانب حياته الأمنية والمادية والنفسية ، وقد أكد هذا الشرط .

وقد يرى بعض الأفراد أن فى هذه الشروط تهاونا من الرسول " صلعم " ، وأن بعضهم يرى أن فى قبول هذه الشروط على هذا النحو استسلاماً أمام قريش . إلا أن الرسول " صلعم " قد قبلها مضحياً بقبول بعض هذه الشروط التى لم يوافق عليها بعض المسلمين ، من أجل حقن دماء المسلمين ، وإعطائهم فرصة – خلال العشر سنوات – لنشر الدعوة الإسلامية – التى تعد هدفاً أساسياً فى حياة المسلمين تلبية لدعوة الله سبحانه وتعالى ، وهى دعوة تشبع رغبات المسلمين وحاجاتهم إلى بذل مزيد من الجهد نيلاً للثواب من الله سبحانه وتعالى . وقد كان الرسول " صلعم " يدرك هذا إدراكاً واقعياً فأراد أن يحقق للمسلمين ما يتطلعون إليه ، وفى الوقت نفسه يدعم المسلمين ويقوى شوكتهم .

ويمكن تحديد مزيد من الآثار النفسية التى ترتبت على هذا التفاوض فيما يلى :

- إن سماحة موقف المسلمين ، ومدى تجاوبهم مع بنود معاهدة

الصلــح كان له الأثر الفعال فى إنجاز وتحقيق النجاح فى الصلح . حيث إن إدراك الرسول " صلعم " لمصلحة المسلمين ودعوته جعلته يظهر جانباً إيجابياً فى مقابل تشدد موقف وسلبيات قريش .

- لقد كان لإصرار الصحابة على دخول مكة لأداء العمرة ، ومبايعتهم لرسول الله " صلعم " مهما كلفهم هذا حياتهم الأثر البالغ فى نفوس المشركين من قريش . الأمر الذى آثار فى نفوسهم الفزع والرعب مما جعلهم يذعنون للصلح .
- لقد كان لإقرار الرسول " صلعم " بعض البنود – المجحفة للمسلمين – من وجهة نظر الصحابة . حيث قد تألموا كثيراً لوجود بعض الشروط التى تركت أثراً نفسياً عليهم . حيث رأوا أن الرضا بهذه الشروط يعبر عن الضعف والإستكانة أمام كفار قريش . الأمر الذى دعا سيدنا عمر رضى الله عنه إلى القول " علام نعطى الدنية فى ديننا ... " إلا أن رسول الله " صلعم " قد صرح بأنه يقر هذا بأمر الله فما كان أمام المسلمين إلا التسليم والرضا بما رضيه رسول الله " صلعم " ،

وهذا ما جعل المسلمين يسلمون الأمر لله ولرسوله " صلعم " على اعتقاد بأن الخير فيما اختاره الله سبحانه وتعالى .

المراجع

- ابن منظور ، جمال الدين بن محمد بن مكرم . لسان العرب . ط. (٣٠) المجلد السابع ، بيروت : دار صادر ، (١٩٩٤) .
- ثابت عبد بالرحمن إدريس . السلوك الإنسانى فى التطبيق العملى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، (١٩٩٢)
- ثابت عبد الرحمن إداريس . التفاوض مهارات واستراتيجيات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، (٢٠٠١) .
- جيرارد نيزنبرج . أســس التفاوض ، ترجمة حازم عبد الرحمن ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، (١٩٩٨) .
- جيفين كنيدى . قمة التفاوض ، القاهرة : يميك ،(٢٠٠١).
- جون الينج . كيف تجرى مفاوضات ناجحة . ترجمة خال العامرى ، وعبد الحميد عبد العاطى ، وزنيب بهجت ، القاهرة: دار الفاروق للنشر ، (٢٠٠٠) .
- حافظ بن محمد عبد الله الحكمى . مرويات غزوة الحديبية. السعودية : الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ، ١٤٠٦هـــ .
- حسن الحســن . التفاوض والعلاقات العامة . بيروت : المؤسسة الجامعية ، (١٩٩٣) .
- دونالد سباركس . ديناميكية التفاوض الفعال . ترجمة خالد مرزوق ، وناصر محمد العديلى ، ط.(١) ، الرياض : أفاق الإبداع العالمية ، (١٩٩٥) .

- سيبل ايفانز ، وشيرس كوهين . مفاتيح الغضب . (مترجم) ، الرياض : مكتبة جرير ، (٢٠٠١) .
- صفى الرحمن المباركتورى . الرحيق المختوم . القاهرة : دار الوفاء ، ١٩٩٩ .
- عبد الحميد بخيت . ظهور الإسلام وسيادته مبادئه . ط. (٢). القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٧ .
- عبد القادر محمد بن أبى بكر .مختار الصحاح. ط.(٨)، القاهرة :المطبعة الأميرية ، (١٩٥٤) .
- عبد المنعم شحاته . أنا والآخر . القاهرة : ايتراك ، (٢٠٠١).
- على سالم . فن التفاوض ؛ المبادئ العامة وبعض التطبيقات العملية . القاهرة : المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، المجلد (٤) ، العدد (٢) ، (١٩٩٦) .
- قدرى حفنى ، ورؤوف نظمى . الحقيقة والوهم فى علم النفس . القاهرة : دار المعارف ، (١٩٦٩) .
- مجمع اللغة العربية . المعجم الوجيز . ط.(١) ، القاهرة : دار التحرير ، (١٩٨٠) .
- محسن الخضرى . تنمية المهارات التفاوضية . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، (١٩٩٣) .
- محمد أبو زهرة. خاتم النبيين . مجلد (٢). القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٣ .

- محمد بن عبد الملك بن هشام . السيرة النبوية ، جـ.(٣) . القاهرة : المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ، (١٩٩٩) .
- محمد مهدى علام . فلسفة الكذب . ط.(٢) القاهرة : مكتبة التراث الإسلامى ، (١٩٨٧) .
- محمد عبد الغنى حسن . مهارات التفويض الفعال . ط.(١) القاهرة :مركز تطوير الأداء والتنمية ، (٢٠٠١) .
- مصطفى ناصف . نظرية المعنى فى النقد الأدبى . القاهرة : دار القلم ، (١٩٦٥) .
- نبيه إبراهيم إسماعيل . الصحة النفسية للطفل . القاهرة : الأنجلو المصرية ، (١٩٨٩) .
- Bermicote, J. (1998) Communication & Language Development (pp. 131:178) In Demetriow, A. et al. (eds). Life span developmental Psychology. N. Y. : Wiley & Sons.

- Carames, B. JsRosa, E (1995) The Effectiveness In Negotiation Processes : Characteristics and Individual Determinats . Diss. Abs. Int. Vol. 57 P. 1443 .

- Cooper. G. L. (ed) (1995) Theories of Group Process. N. Y. : John Wiely Sons .

- Dewolf, Donna (2000) Preschool Children's Negotiation

of Inter Subjectivity During and tumble Play . Diss. Abss. Int. Vol. (60) (U-B) P. 5833 .

- Gary, J. (1996) Organizational Behavior, Hyper collins. New York .

- Gibson, J. Invancevich, J. & Donnelly, J. (1988) Organizational Behavior Structure and Process. Business Publications, INC. Texas.

- GillessPie, J. Thompson. Loewenstein, J. & Qentner, (1999) Lessons From and Anglican Reasoning In The Teaching of Negotiation. Negotiation. Journal, Vol. (15) 4act. PP. 363-371 (Available : hHP: //WWW. Plenum.Com)

- Pinkey. Rl. & Northctaft, GB. (1994) Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes. Acad. Manage. J. 37 : 193-205.

- Harinck, F (2001) Individual Characteristics and Integrative Outcomes In Negotiation. Organizational Behavior & Personality. Vol. (2) Des. PP. 329-358.

- Hirai, M. (2001) Mental Negotiation Between selves and Others In Problem Solving Situation. Japanese Journal of Educational Psychology. Vol. (149)4 Dec. PP. 462-472.

- Bazerman, M. (2002) Annual Review of Psychology of Negotiation (Copernichome) http//WWW.Google.Com.

المحتويات

البيـــــــــان	رقم الصفحة

البيـــــــان	رقم الصفحة